

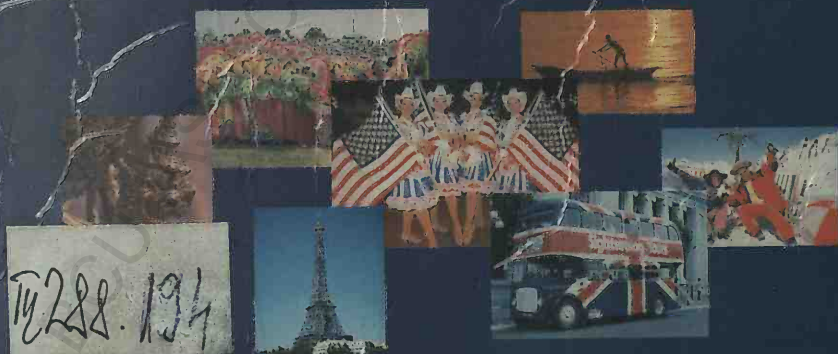
ENCICLOPEDI
NICULESCU



Să cunoaștem mai bine

POPOARELE LUMII

Richard D. Lewis



BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU” IAȘI
M 288.194

Richard D. Lewis



Să cunoaștem mai bine popoarele lumii

Cum să te descurci cu succes în diferite tipuri de cultură

Traducere de
Marta Năzu



401040

BCU IASI

NICULESCU

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



Richard D. Lewis

h389hh

Să cunoaștem mai bine popoarele lumii

Cum să te descurci cu succes în diferite tipuri de cultură

Traducere:
Marta Nițu



401040
B.C.U. IASI



NICULESCU

Toate drepturile rezervate. Nici o parte a acestei cărți nu poate fi reprodusă sau transmisă sub nici o formă și prin nici mijloc, electronic sau mecanic, inclusiv prin fotocopiere, înregistrare sau prin orice sistem de stocare și accesare a datelor, fără permisiunea Editurii NICULESCU.
Orice nerespectare a acestor prevederi conduce în mod automat la răspunderea penală față de legile naționale și internaționale privind proprietatea intelectuală.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
LEWIS, RICHARD D.

Să cunoaștem mai bine popoarele lumii / Richard D. Lewis; trad.: Marta Nițu. – București: Editura NICULESCU, 2005

Bibliogr.
ISBN 973-568-836-9

I. Nițu, Marta (trad.)

94(100)

© Richard D. Lewis, *When cultures collides*
2001, Nicholas Brealey Publishing House

Pentru ediția în limba română:

© Editura NICULESCU, 2005

Adresa: Bd. Regiei 6D

060204 – București, România

Tel: (+40)21-312.97.82

(+40)21-312.97.84

Tel/Fax: (+40)21-312.97.83

E-mail: club@niculescu.ro

Internet: www.niculescu.ro

Redactor: Irina de Hillerin

Procesare computerizată: Raluca Iscru

Tipărit în România

ISBN 973-568-836-9

Cuprins

Prefață la noua ediție	7
Partea întâi. Să ne ocupăm de diversitatea culturală	13
1. Limbi diferite, lumi diferite	14
2. Condiționarea culturală	27
Partea a doua. Cum să o scoți la capăt cu diferite culturi	37
3. Clasificarea culturilor	38
4. Utilizarea timpului	50
5. Statut, conducere și organizare	60
6. Orizonturi și construirea echipei	76
7. Umplerea golului de comunicare	83
8. Întâlniri ale minților	101
9. Maniere și particularități	123
Partea a treia. Să ne cunoaștem unii pe alții	141
10. Statele Unite ale Americii	142
11. Canada	148
12. Marea Britanie	153
13. Irlanda	158
14. Australia, Noua Zeelandă și Africa de Sud	161
15. Germania	169
16. Austria	175
17. Elveția	179
18. Olanda	184
19. Belgia	188
20. Franța	192
21. Italia	198
22. Spania	201
23. Portugalia	204
24. Grecia	209
25. Polonia	212
26. Ungaria	216
27. Republica Cehă	220
28. Finlanda	223

29. Suedia	2
30. Norvegia	2
31. Danemarca	2
32. Statele Baltice	2
33. Rusia	2
34. Asia Centrală	2
35. Turcia	2
36. Iran	2
37. Țările Arabe	2
38. India	2
39. Asia de Sud-Est	2
40. Indonezia	2
41. Malaysia	2
42. Singapore	2
43. Thailanda	2
44. Filipine	2
45. Vietnam	2
46. China și Hong Kong	2
47. Coreea	2
48. Japonia	2
49. America Latină	2
50. Argentina	2
51. Mexic	2
52. Brazilia	2
53. Chile	2

Epilog. Dobândirea înțelegerii	2
--------------------------------------	---

Bibliografie	2
--------------------	---

1. Canada	2
2. Mexic	2
3. Brazilia	2
4. Argentina	2
5. Chile	2
6. Japonia	2
7. Coreea	2
8. China și Hong Kong	2
9. Vietnam	2
10. Filipine	2
11. Thailanda	2
12. Singapore	2
13. Malaysia	2
14. Indonezia	2
15. Asia de Sud-Est	2
16. India	2
17. Țările Arabe	2
18. Iran	2
19. Turcia	2
20. Asia Centrală	2
21. Rusia	2
22. Statele Baltice	2
23. Danemarca	2
24. Norvegia	2
25. Suedia	2

Prefață la noua ediție

Americanii și ceilalți

Într-un an țineam în nordul Țării Galilor niște cursuri de vară de limba engleză pentru studenții străini. Aceștia erau din trei țări: Italia, Japonia și Finlanda. Alternam predarea intensivă cu seri distractive și excursii organizate în cursul zilei în locuri de interes istoric sau cu atracții turistice.

Într-o zi de miercuri programasem o excursie pe muntele Snowdon, însă marți seara a început să toarne cu găleata. Pe la ora 10 în seara cu pricina, la petrecerea de după cină, vreo câțiva finlandezi s-au apropiat de mine și mi-au sugerat să anulăm excursia, pentru că n-ar avea nici un farmec să urcăm pantele pline de noroi ale muntelui Snowdon pe o ploaie torențială. Bineînțeles că am fost de acord și am anunțat că excursia nu va mai avea loc. Nici una, nici două, am fost înconjurat de italieni, care protestau, opunându-se deciziei mele. De ce să renunțăm la excursie – că ei o așteptau de mult timp (ca să scape de cursuri), că au plătit cu toții, inclusiv onorariul, că niște stropi de ploaie, acolo, doar n-o să ne topească și care-i problema finlandezilor: tocmai ei, care ar trebui să fie căliți, fac mofturi?

Puțin cam jenat, am găsit de cuviință să mă consult și cu japonezii. S-au arătat deosebit de înțelegători. Dacă italienii doresc să meargă, vor merge și ei. Dacă, pe de altă parte, se renunță la excursie, lor le convine să mai facă niște cursuri. Italienii s-au apucat să-i ia peste picior pe finlandezi, care, după ce s-au uitat urât la ei și au mormăit ceva, ca să nu se lase mai prejos, au acceptat în cele din urmă să meargă. Prin urmare, excursia a rămas stabilită pentru a doua zi.

A plouat cu găleata toată noaptea, la fel și a doua zi de dimineață, în timp ce luam o gustare pe fugă. Plecarea era stabilită pentru ora 8.30, iar la 8.25 alergam spre autocar cu umbrela în mână, prin ploaia torențială. Acolo mă așteptau 18 finlandezi încruntați, 12 japonezi zămbitori și nici picior de italian. Am plecat la ora prevăzută și am avut o zi îngrozitoare. Ploaia nu ne-a slăbit nici o clipă, am luat prânzul în vârful muntelui, mai aproape de cerul acoperit cu nori și ne-am întors plini de noroi la ora 5 după-amiaza, la timp pentru a da nas în nas cu italienii care serveau ceai și biscuiți cu ciocolată. Stătuseră bine mersi în pat. Când finlandezii i-au întrebat de ce nu au venit, ei au răspuns: pentru că ploua...

Să ne ocupăm de diversitatea culturală

Diversitatea culturală nu este un factor ce va dispărea peste noapte: să nu ne facem planuri bazându-ne pe înțelegere reciprocă! Este prin natura sa un fenomen

complex, iar dacă ne vom încumeta să-l cercetăm, am putea obține avantaje la care nici nu visăm, nu numai pentru că ne vom lărgi orizontul, dar vom putea să aplicăm și să desfășurăm strategii și activități mai profitabile. Oamenii care aparțin unor culturi diferite au în comun aceleași concepte de bază, pe care însă le percep din unghiuri și perspective diferite, ceea ce-i îndeamnă să se comporte într-un mod care le poate părea una dintre noi irațional sau chiar în contradicție cu ceea ce reprezintă pentru alții cele mai sacre valori. Cu toate acestea, ar trebui să privim cu optimism diversitatea culturală. Comportamentul oamenilor care aparțin unor culturi diferite nu este ceva întâmplător. Există tendințe, reguli și tradiții evidente. Putem prevedea reacțiile americanilor, europenilor sau asiaticilor; multe dintre ele s-au dovedit a fi justificate în mare parte. Chiar și în acele țări în care au loc în prezent schimbări rapide sau de anvergură de ordin economic și politic (Rusia, China, Ungaria, Polonia, Coreea, Malaysia etc.), atitudinile și credințele adânc înrădăcinate vor rezista unei transformări bruște a valorilor supuse presiunilor de către reformiști, guverne sau conglomerate multinaționale. Rușii de după *perestroika* afișează caracteristici comportamentale individuale sau de grup care seamănă incredibil de bine cu cele din epoca țaristă – acestea s-au păstrat cu siguranță, într-o formă latentă, în regimul sovietic.

Concentrându-ne asupra rădăcinilor culturale ale comportamentului național, atât în societate, cât și în afaceri, putem prevedea și calcula, cu destul de mare exactitate, cum vor reacționa ceilalți la propunerile noastre și putem presupune cum ne vor aborda ei, la rândul lor. Dacă vom ajunge să cunoaștem la modul practic trăsăturile fundamentale ale altor culturi (precum și ale propriei culturi) vom avea parte de cât mai puține surprize neplăcute (șocuri culturale), vom fi preveniți și vom interacționa fără probleme cu naționalități care înainte ne dădeau de furcă. Această carte își propune să vă înlesnească dobândirea unor astfel de cunoștințe.

Diferențe culturale în afacerile internaționale

În afacerile internaționale, mai cu seamă când este vorba de companii mixte sau negocieri prelungite, apar tot felul de dificultăți. Dincolo de problemele tehnice și practice (pentru care se găsesc întotdeauna soluții), psihologia și caracteristicile naționale intervin adesea la nivel executiv, unde luarea deciziilor tinde să fie un proces mai complex decât acordurile practice încheiate între contabili, ingineri și alți tehnicieni. Între culturile colective există diferențe considerabile în interiorul aceleiași țări (comparați Apple și IBM în SUA sau Sony și Mitsubishi în Japonia); stilul de a face afaceri diferă de la o țară la alta. O companie mixtă, japonezo-americană, în care americanii sunt interesați mai cu seamă de profit, iar japonezii de participarea pe piață, în ce direcție se va îndrepta? Când o companie capitalistă din Occident face afaceri într-o țară socialistă, discrepanțele sunt și mai evidente. Însă cât de asemănătoare vor fi etica și fondul cultural al Suediei și al Greciei, ambele, țări europene?

Caracteristici naționale

Stabilirea anumitor caracteristici naționale înseamnă a păși pe un teren minat, printre aproximări și excepții surprinzătoare. Există la fel de bine finlandezi emotivi,

italieni inexpressivi, americani prudenți și japonezi carismatici. Cu toate acestea, putem vorbi de existența unui tipar național. Bunăoară, italienii sunt de regulă mai vorbăreți decât finlandezii. Asta nu înseamnă că nu vom întâlni finlandezi vorbăreți și italieni rezervați. Indivizii care nu se înscriu în acel specific național constituie, de fapt, abateri, excepții.

În această carte, care își propune să compare diferite culturi, am făcut anumite generalizări cu privire la caracteristicile naționale ale unui popor sau ale altuia. Asemenea generalizări prezintă riscul stereotipiei, când se vorbește de pildă despre italianul, germanul sau americanul tipic. Este de la sine înțeles că americanii diferă mult între ei și că nu vom găsi doi italieni la fel. Cu toate acestea, după 30 de ani petrecuți în străinătate, timp în care am cunoscut oameni de diverse naționalități, am ajuns la concluzia că locuitorii unei țări au anumite convingeri și percepții ale realității fundamentale, care se manifestă în comportamentul lor.

Cultura, ca reprezentare a perspectivei și viziunii asupra lumii a unui individ, nu este, totuși, un fenomen strict național. În unele țări, caracteristicile regionale le pot surclasa pe cele „de tip național”. Bascii și andaluzii au puține în comun, în afara pașaportului spaniol; oamenii de afaceri milanezi se simt mai apropiați de francezi și de austrieci decât de sicilieni. În SUA, țară ce reunește mai multe culturi, diferențele între rase și limbi au dus la crearea a trei categorii importante: negri, hispanici și albi vorbitori de engleză.

În anumite cazuri, orașele au dezvoltat o identitate culturală atât de puternică, încât aceasta trece înaintea caracteristicilor regionale. Astfel, londonezii nu sunt numai englezi din sud, parizienii nu sunt numai francezi din nord, berlinezii sunt mai mult decât germanii din est. Locuitorii Marsiliei și-au creat propria cultură citadină, cetățenii din Liverpool au un accent și un stil de viață total diferite de cele ale nordicilor din jurul lor. Hong Kong-ul, chiar și după integrare, reprezintă o enclavă specială în sudul Chinei.

Grupurile culturale pot trece granițele naționale sau regionale; ele se pot rândui și după alte criterii decât cele geografice. Musulmanii și creștinii sunt grupuri culturale; tot astfel sunt și inginerii și contabilii. Absolvenții Universităților Oxford, Cambridge, Harvard și Yale pot pretinde identități culturale distincte. Cultura colectivă afectează viețile multora dintre noi într-o măsură mai mică sau mai mare. Aceasta se manifestă deosebit de puternic în Japonia. În alte țări, precum Italia, Spania și China cultura familială este considerată mai importantă. Cea mai mică unitate culturală este cea personală – individul. Opiniile individuale se bucură de mult respect în țări precum Marea Britanie, Franța, Australia și SUA.

Poate cea mai mare împărțire culturală nu este nici de ordin național, religios, colectiv sau profesional, ci mai curând cea bazată pe gen. Este destul de probabil ca o italiancă să aibă o percepție asupra lumii mai apropiată de cea a unei nemtoaice decât de cea a unui italian.

Ce tratează cartea

În Partea întâi încercăm să găsim răspunsul la întrebarea vitală: în ce măsură mintea omului este condiționată cultural la o vârstă fragedă. O dată ce înțelegem

caracterul aproape ireversibil al educației din copilărie, care cultivă în fiecare dintre noi un set de valori atât de diferite de cele prețuite în alte colțuri ale lumii, devin evidente posibilitățile de a ne confrunța cu interacțiuni complexe sau dificile la vârsta adultă. Această carte încearcă să demonstreze că nu există bun sau rău, logic sau illogic în ceea ce privește valorile culturale, după cum gusturile nu se discută. Englezii, americanii, chinezii, fiecare în parte, se consideră raționali și normali. Educația culturală comparativă ne face să-i considerăm pe ceilalți la fel de normali ca noi, atunci când îi privim dintr-o perspectivă diferită. Tot aici vom aborda și subiectul fascinant al relației dintre limbă și gândire.

În *Partea a doua* împărțim culturile lumii în trei mari categorii:

- **Liniar-activi** – cei care plănuiesc, programează, organizează, desfășoară o serie de acțiuni, cei care fac un singur lucru o dată. Germanii și elvețienii fac parte din acest grup.
- **Pluri-activi** – acele persoane vioaie, vorbărețe care fac mai multe treburi deodată, nu își stabilesc prioritățile după un orar, ci în funcție de importanța sau emoția produsă de fiecare întâlnire în parte. Italienii, latino-americanii și arabii se încadrează în această categorie.
- **Reactivi** – acele culturi în care prioritare sunt amabilitatea și respectul, ascultarea în liniște și cu calm a interlocutorului și o reacție atentă la propunerile celorlalte părți. Chinezii, japonezii și finlandezii fac parte din această categorie.

Mergem mai departe pentru a arăta cum fiecare grup culege informații într-un mod diferit – liniar-activii se bazează în general pe date, pluri-activii pe întâlnirile față în față și pe dialog, reactivii pe o combinație între cele două stiluri.

Capitolele următoare din *Partea a doua* ne arată în ce mod valorile transmise nouă prin educația primită la o vârstă fragedă ne influențează decisiv modul în care folosim **timpul și spațiul**, modul de conferire a statutului, cum reacționăm la diferite tipuri de **conducere** și cum organizăm societatea și afacerile corespunzător cu aceste atitudini.

Limbajul constituie o parte importantă a activității noastre funcționale și vom prezenta, adesea prin diagrame, diversele **modele de comunicare** folosite la întruniri și la negocieri. **Modul în care îl ascultăm pe interlocutor** este la fel de important pentru comunicare, iar o analiză a tuturor acestor factori ne conduce mai departe la discutarea unor aspecte privind **vânzările**, activitatea de marketing și publicitatea.

Se spune că **limbajul trupului** transmite până la 80% din mesajul nostru, un capitol dedicat acestui aspect fiind urmat de un studiu amănunțit al manierelor în afaceri și în societate în diversele țări ale lumii.

În continuare, în capitolele separate dedicate unei anumite țări sau zone am explicat de ce un popor sau altul se comportă într-un anumit fel și am oferit sfaturi practice pentru aplanarea posibilelor conflicte cu fiecare grup.

Partea a treia a fost extinsă pentru a include încă 30 de țări care, din diferite motive, au un rol important în arena mondială. Incluzând Danemarca, Olanda, Belgia, Grecia, Austria și Irlanda a completat tabloul țărilor membre ale Uniunii Europene. Ungaria, Polonia, Republica Cehă și cele trei state baltice vor adera în curând. Elveția și Norvegia, care ocupă locul doi, și respectiv patru în ierarhia țărilor cu

cel mai ridicat nivel de trai din lume, merită și ele capitole separate. Turcia și Iranul sunt țări deosebit de influente, de o importanță crucială pentru Orientul Mijlociu și trebuie delimitate clar de vecinii lor arabi. În apropierea lor se află republicile din Asia Centrală, bogate în resurse, care și-au recâștigat individualitatea în urma destrămării Uniunii Sovietice. În continuare, înaintând spre est, subcontinentul indian – care va depăși în curând China în ceea ce privește densitatea populației – merită o examinare mai atentă, ca și Indonezia, cu cei 200 de milioane de locuitori ai săi. Coreea, lider al exporturilor, care ocupă locul 11 în clasamentul mondial al țărilor cu cea mai dezvoltată economie, va dobândi și mai multă putere în urma reunificării, în timp ce Vietnam, Thailanda, Malaysia și Filipine aduc o contribuție diversă și importantă în Asia și în întreaga lume. În sfârșit, o regiune gigantică precum America Latină e menită să se elibereze de numeroasele sale probleme politice și economice din secolul al XX-lea. Argentina, Brazilia, Chile și Mexic au fost alese pentru a exemplifica valorile culturale din această regiune.

Mulțumiri speciale

Nu se poate scrie nici o lucrare nouă în domeniul culturii comparate fără contribuția lui Mildred Hall și a lui Geert Hofstede și aş dori să recunosc meritul lor de pionieri în lansarea anumitor concepte care ocupă un loc important în această carte. Îi sunt îndatorat în egală măsură lui Desmond Morris, autorul unor studii atente dedicate limbajului trupului, lui Glen Fisher pentru analizele sale amănunțite în domeniul negocierilor internaționale, precum și lui David Rearwin și lui John Paul Fieg, autorități în materie de țări asiatice. Yale Richmond, Margaret Nydell și Joy Hendry sunt autorii unor lucrări care surprind cu mare acuratețe esența culturală a Rusiei, a țărilor din lumea arabă și respectiv Japoniei. Experiența lor mi-a fost de mare folos în capitolele referitoare la acest subiect din cartea scrisă de mine.

Lămpi diferite, lumi diferite

Partea întâi

Să ne ocupăm de

diversitatea culturală

Limbi diferite, lumi diferite

Pentru un neamș și un finlandez, adevărul este adevăr. În Japonia și în Marea Britanie, merge dacă nu face valuri. În China, nu există adevăr absolut. În Italia, se negociază.

Compararea culturilor naționale începe adesea prin evidențierea diferențelor de comportament social. Japonezilor nu le place să dea mâna cu altcineva, se înclină când se salută și nu își suflă nasul în public. Brazilienii formează cozi dezordonate la autobuz, preferă pantofii maro celor negri și întârzie două ore la petreceri. Grecii te privesc în ochi, dau din cap când vor să spună „nu” și din când în când sparg farfuriile de pereți în restaurante. Francezii își șterg farfuriile cu o bucată de pâine, înmoaie prăjiturile în cafea și strâng mâna străinilor în bistrouri. Britanicii dau deoparte farfuriile cu supă, mănâncă mazăre cu furculița întoarsă invers și joacă golf în ploaie.

Aparență și realitate

Aceste maniere și particularități diverse ne distrează grozav. Zâmbim față de excentricitatea străinilor, felicitându-ne pentru normalitatea noastră. Și totuși suntem conștienți că aceste particularități comportamentale sunt într-o mare măsură superficiale. Dacă petrecem o perioadă în Franța, vom fi fericiți mai devreme sau mai târziu să ne înmuiem croissantul în cafea și să facem mizerie; în Brazilia vom descoperi plăcerea tihnită de a întârzia nepermis de mult; la St. Petersburg vom arunca paharele de votcă peste umăr cu nonșalanță. O astfel de adaptare a comportamentului nu ne afectează psihicul. Îi copiem pe străini pe de o parte ca să ne conformăm, iar pe de altă parte ca să ne distrăm. Aparențele înșală. Putem deveni francezi sau greci pentru o seară, la o petrecere sau la o cină, putem să ne așezăm pe *tatami* ca japonezii și să mâncăm picioare de miel cu o mână, printre arabi. Însă ce se petrece în mintea noastră rămâne o constantă intimă, bine protejată. Putem să le oferim celor din jurul nostru un spectacol, însă în tot acest timp ne urmăm propriul program, neștiut de nimeni.

Concepte și noțiuni

O parte din comportamentul public de suprafață la care ne-am referit mai sus are anumite origini culturale, iar noi putem adopta aceste particularități fără a ne prejudicia în vreun fel convingerile fundamentale. Nu este greu să acționezi ase-

mănător cu altcineva, chiar și diversele moduri de a vorbi pot fi imitate într-o oarecare măsură. Gândirea, însă, e cu totul altceva. Nu o putem vedea, nici auzi, când vrem să aflăm ce gândește cineva ne putem lovi de rezistență, simulare sau șiretenie. Problemele de diferență culturală nu se nasc atât din faptul că nu suntem familiarizați cu o pleacăciune, o ridicare din umeri specifică galezilor sau cu mânuirea bețișoarelor orientale. Societatea ne-a învățat să adoptăm anumite concepte și valori. Știm că multe dintre aceste concepte sunt proprii mai multor culturi. Nu-l putem învăța pe un spaniol nimic din ce înseamnă onoarea, se știe că japonezii sunt măestrii amabilității, suedezii, englezii și germanii sunt cu toții convinși de cinstea lor. Dacă ne gândim la dimensiunile, lungă istorie și diversitatea nemărginită a lumii în care trăim, este absolut remarcabil să observi cât de multe concepte comune sunt adânc înrădăcinate într-un mod similar în societăți total diferite. Onoarea, datoria, dragostea, dreptatea, recunoștința și răzbunarea sunt doctrinele fundamentale ale germanilor, chinezilor, arabilor și polinezienilor deopotrivă. Un tasmanian știe ce datorie are la fel de bine ca și un polinezian. Ceea ce pierdem adesea din vedere este faptul că fiecare are noțiuni diferite despre aceste concepte care prezintă interes pentru atât de multe culturi. Datoria pentru un chinez nu este același lucru ca pentru un american. Dragostea romantică este percepută diferit în Franța și în Finlanda. Noțiunea de răzbunare nu are aceleași conotații pentru sicilieni și pentru englezi.

Diferențe extreme

Suntem cu toții de acord că diversitatea culturală este vastă și extraordinară. Ca să luăm un exemplu dus la extreme, barierele de comunicare sau înțelegere reciprocă dintre un eschimos și un boșiman african s-ar putea dovedi de netrecut. Dat fiind fondul lor atât de diferit, despre ce ar putea discuta? Nu ar cunoaște absolut nimic despre structura sau politica societății celuilalt; este puțin probabil ca ei să-și poată imagina o climă total opusă celei cu care s-a obișnuit fiecare; religia, tabuurile, valorile, aspirațiile, deziluziile și stilul de viață s-ar afla într-un contrast izbitor. Subiectele de conversație (în cazul în care ar găsi o modalitate de a comunica) ar fi minime, aproape nule. Vă gândiți la discuții despre vreme, sex, mâncare? Acestea ar fi cu siguranță subiectele de bază. Totuși, dacă cei doi ar fi să se întâlnească într-o regiune cu climă temperată (să zicem primăvara, în Anglia) eschimosului i-ar fi cald, iar boșimanului frig. Noțiunile fiecăruia despre atracția sexuală ar fi atât de diferite, încât e greu de crezut că le-ar da mâna să facă schimb de soții. O gustare delicioasă? Poftim, servește nițică untură – bleah! Ce porcărie! Dar niște șarpe flambat nu refuz niciodată.

Noțiunile total diferite despre timp, spațiu, viață dincolo de moarte, natură și realitate, proprii societăților izolate, nu vor avea un impact foarte mare asupra afacerilor internaționale (deși se pot dovedi utile pentru moravurile și filosofia noastră de viață). Indienii navaho cu conceptul lor atomic de vorbire, tribul zulu cu cele 39 de tipuri de verde, eschimoșii cu cele 42 de tipuri de zăpadă, aborigenii cu perioada lor de visare, laponii cu cele 8 anotimpuri ale lor, toți ne oferă giuvaieruri culturale, percepții uimitoare, procese de vorbire și de gândire unice care îi incită și îi fascinează pe cei care au timp să le studieze. Aceste fenomene ne emoționează și le apreciem cu

bucurie. Observăm, învățăm și uneori chiar înțelegem. Nu suntem dezamăgiți. Există diferențe pe care le percepem, le recunoaștem și le acceptăm. Ne dăm seama, într-o mai mică sau mai mare măsură, unde ne situăm în raport cu acești oameni. Apartinem unor lumi diferite.

Mai aproape de casă

În lumea noastră, sunt alții care ne seamănă mai mult. Au civilizații moderne, partide politice, fabrici, mașini, titluri și acțiuni. Îi întâlnim cu regularitate și sunt îmbrăcați la fel ca noi. Se pare că au concepte și valori similare. Par să vorbească „pe limba noastră”. Totuși, din anumite motive, francezii și germanii nu sunt întotdeauna pe aceeași lungime de undă. În Belgia există disensiuni între cele două jumătăți ale societății. Chinezii și japonezii sunt circumspecți unii față de alții, ca să folosim un termen blând; suedezi și norvegienii nu se au prea bine deși sunt vecini, iar ideea că vărul britanic și cel american nu se „înghit” reciproc este mult prea mediatizată.

Adevărul

Lucrurile sunt clare ca lumina zilei: noțiunile pe care le avem noi despre ei sunt diferite. Bunăoară, atunci când organizează o întâlnire de afaceri, atât germanii, cât și britanicii doresc să obțină rezultate favorabile pentru ambele părți. Germanii au convingerea că acest lucru este posibil dând dovadă de onestitate, de sinceritate totală, chiar dacă adevărul este uneori incomod. Britanicii, dimpotrivă, merg pe ideea de compromis. Însă, vorba germanilor, *die Wahrheit ist die Wahrheit*. Să nu exagerăm, ar răspunde chinezii: nu există adevăr absolut. Ambele viziuni, deși opuse, pot fi corecte. Majoritatea orientalilor și cei mai mulți italieni ar da dreptate chinezilor.

În Germania, Suedia și Finlanda, unde oamenilor le pasă în general de ce cred vecinii despre ei, tendința de a se conforma le impune o anume rigurozitate în ceea ce privește respectarea adevărului. Britanicii și americanii, care dispun de un instrument de exprimare deosebit de expresiv, bogat în nuanțe (limba engleză), sunt chibzuiți când vine vorba să spună adevărul. Francezii, italienii și alte popoare de origine latină nu sunt vestiți pentru sinceritate, care le-ar putea strica relațiile sociale la care țin atât de mult. În Japonia, unde nimeni nu trebuie să se expună, să se implice în confruntări sau să-și strice reputația, adevărul este un concept periculos. În Asia, Africa și America de Sud respectarea cu strictețe a adevărului ar distruge armonia relațiilor existente între indivizi, companii sau segmente întregi ale societății. Numai în Australia li se spune lucrurilor pe nume pe tot cuprinsul continentului, dar chiar și acolo adevărul e adesea pricină de supărare și de încăierare.

Contracte și etică

Deoarece globalizarea afacerilor îi reunește mai des pe directorii companiilor, suntem tot mai conștienți că dacă analizăm concepte și valori nu trebuie să luăm totul de bun. Termenul „contract” se traduce ușor în toate limbile, însă are o multitudine de

interpretări. Pentru elvețian, german, scandinav, american sau englez, contractul este ceva ce a fost semnat pentru a fi respectat. Semnăturile îi conferă finalitate. Însă pentru un japonez, contractul reprezintă un document de început, care urmează a fi rescris și modificat în funcție de împrejurări. Pentru un sud-american reprezintă un ideal greu de atins, dar care este semnat pentru a se evita conflictele.

Membrii celor mai multe culturi se consideră morali, însă etica poate fi dată peste cap. Americanii îi consideră imorali pe japonezi dacă aceștia nu respectă contractul. Japonezii, la rândul lor, consideră că americanii sunt lipsiți de etică dacă aplică termenii contractului în cazul în care lucrurile s-au schimbat. Italienii sunt foarte flexibili când este vorba de ce este etic și ce nu, lucru care îi face pe nord-europeni să le pună la îndoială onestitatea.

Când italienii se abat de la reguli sau „se strecoară” printre legi sau regulamente, ei consideră că sunt mai puțin idealști decât elvețienii, de exemplu, și de fapt sunt mai aproape de realitate. Italienii nu se consideră corupți sau imorali, și nici nu se dedau la ilegalități. Ei sunt de părere că există multe „hățișuri” în care „scurtăturile” sunt singura cale inteligentă de a ieși la lumină. Într-o țară în care birocrăția excesivă poate ține pe loc afacerile luni de zile, a intra în grațiile unei persoane influente e o chestiune de bun-simț.

Bunul-simț

Însuși termenul de „bun-simț” trebuie privit cu atenție, pentru că nu e deloc atât de simplu precum pare. Dictionarele englezești îl definesc ca pe un raționament dobândit mai degrabă prin experiență decât prin studiu; dictionarele americane îl definesc ca pe un raționament solid, dar nesofisticat. Pentru academicieni, bunul-simț este incomod, căci are tendința de a le devansa cercetările, ajungând la aceeași concluzie cu câteva luni mai devreme. Însă nu trebuie să ne închipuim că această înțelepciune expeditivă va servi drept punte de legătură pentru amestecul de naționalități. Bunul-simț, deși elementar și nesofisticat, nu poate fi neutru. El derivă din experiență, iar experiența este legată de cultură. În Germania sau Suedia, bunul-simț te îndeamnă să formezi o coadă ordonată la autobuz. În Napoli sau Rio ține de bunul-simț să te urci în autobuz înaintea celorlalți. Pentru japonezi, ar fi o chestiune de bun-simț să renunțe la sistemul de scriere chinezesc care nu se potrivește limbii lor și care le ia copiilor japonezi zece ani să îl învețe. Însă ei nu au făcut acest lucru. Societatea japoneză este destul de strictă; cu toate acestea, poliția permite unui bărbat să urineze în fața unui zid public dacă are într-adevăr nevoie și îl va conduce acasă cu mașina lui, dacă este prea beat pentru a conduce el însuși. Dacă îi întrebi de ce sunt atât de indulgenți în astfel de situații, îți vor răspunde că e o chestiune de bun-simț.

Bârfa

Bârfa are conotații negative în țările nordice și nu este privită cu ochi buni în lumea anglo-saxonă. Cu toate acestea, bârfa se dovedește a fi cu mult mai importantă decât am bănuî la prima vedere. Reprezintă o sursă vitală de informații în cercurile

de afaceri din multe țări. În cadrul unor culturi precum cele din Spania, Italia, Brazilia și Japonia, bârfa actualizează și înglobează cu repeziciune fapte și statistici, furnizează fondul politic pentru deciziile comerciale și înlesnește dezbateri neprețuite între oamenii care nu se întâlnesc în mod oficial. Italianul *chiacchiera* sau spaniolul *paseo* este specific în general femeilor și tineretului, însă cafenelele din Madrid și Lisabona mustesc de oameni de afaceri, directorii japonezi iau decizii importante în fiecare seară, între orele 18 și 22 în barurile din Ginza, iar pe tot cuprinsul Americii Centrale și de Sud se „stă la palavre” într-o veselie până la ora unu, două dimineața.

Coridoarele puterii din Bruxelles, unde se țese legislația europeană în domeniul politic și al afacerilor, răsună de bârfe. Țările europene care nu au acces la acest schimb de informații „calde” vor fi serios dezavantajate.

Un alt aspect pozitiv legat de bârfă constă în faptul că aceasta pare să ne fie benefică, adică urmează linia evoluției noastre naturale. Profesorul Robin Dunbar, de la University College London, arată că oamenii trăiesc în grupuri mult mai mari decât alte primat și limba e posibil să fi evoluat spre o formă de liant social, care ne ține laolaltă. Unele animale comunică foarte bine în grupuri mici, dar este greu de crezut că ele pot discuta despre terțe părți. Această abilitate ne permite să formăm grupuri sociale sau de lucru, cu o componență de aproximativ 150 de membri. Această cifră este valabilă în cazul „clanurilor” străvechi, al unităților militare de luptă (compania) și chiar al firmelor moderne. În momentul în care o întreprindere comercială depășește această cifră, trebuie organizată pe departamente, altminteri va fi greu de administrat. Interesul deosebit pentru ce fac alții, aflarea ultimelor noutăți despre terțe părți de la „grupul” nostru ne permite să comunicăm pe o scară mai largă și să adoptăm poziția și reacțiile potrivite în consecință. Așadar, latinii, grecii și arabii fac ceea ce trebuie, până la urmă!

Tăcerea

Tăcerea poate fi interpretată în diferite moduri. O reacție fără cuvinte la o propunere de afaceri este un semn negativ pentru directorii americani, germani, francezi, sud-europeni și arabi. În țări atât de diferite precum SUA, Perù și Kuwait conversația este un proces bidirecțional, în care un partener preia discuția atunci când celălalt tace. Momentele de tăcere între două intervenții durează două sau trei secunde în Marea Britanie sau în Germania, mai puțin decât în Grecia sau Kuwait și sunt abia sesizabile în Franța, Italia și America. Totuși, culturile din estul Asiei, care știu să asculte, nu își fac probleme dacă li se răspunde printr-o tăcere. „Cei care știu nu vorbesc; cei care vorbesc nu știu”, spune un vechi proverb chinezesc. Japonezii și finlandezii nu au obiecții. În aceste două țări, liniștea nu înseamnă un eșec al comunicării, ci reprezintă o parte integrantă a interacțiunii sociale. Ceea ce **nu** se spune este considerat a fi important, iar momentele de acalmie dintr-o conversație sunt privite ca fiind odihnitoare, prietenoase și binevenite. Tăcerea înseamnă că ascuți și înveți; a vorbi mult nu denotă neapărat inteligență, ci mai degrabă egoism și aroganță. Tăcerea îți protejează individualitatea și intimitatea; demonstrează totodată respect pentru individualitatea celorlalți. În Finlanda și în Japonia este o dovadă de impolitețe să obligi pe cineva să-și spună părerea despre alte persoane – este mai potrivit să încuviințezi printr-o mișcare a capului, să zâmbești tăcut și să eviți disputele sau conflictele intenționate.

Blocaje mentale puternice

Pe măsură ce iau amploare schimburile științifice și politice, dar și comerțul internațional, academicienii, organizațiile internaționale și chiar națiunile și guvernele fac eforturi tot mai mari pentru îmbunătățirea comunicării și a dialogului. Devine tot mai evident faptul că pentru atingerea acestui țel este oportună nu numai învățarea limbilor străine, dar și manifestarea unei înțelegeri față de obiceiurile, societățile și caracteristicile culturale ale altor popoare. Au fost create multe organisme binaționale și internaționale pentru promovarea acestui obiectiv, iar personalul și departamentele de pregătire ale multor companii mari au investit sume substanțiale în programe și expuneri interculturale și internaționale pentru acei membri ai personalului care îi reprezintă în străinătate.

Întrebarea pe care aș vrea să v-o adresez este: ajută la ceva pregătirea interculturală și o anumită disponibilitate pentru adaptare, având în vedere caracterul ermetic al limbajului și al gândirii noastre? Nu vă sugerez neapărat că pregătirea interculturală ar fi inutilă – eu sunt convins de contrariu – însă aș dori să fac puțin pe avocatul diavolului și să arăt cum blocajele mentale puternice ne pot împiedica să ne schimbăm atitudinea sau să adoptăm abordări noi.

În copilărie suntem condiționați de diverși factori și de anumite influențe – nu numai de comportamentul și îndrumarea părinților, a profesorilor și a societății. Toți suntem supuși în fiecare moment unui „stăpân” dominant și cotropitor – limbajul nostru comun.

O mare parte dintre lingviști îmbrățișează teoria sau ipoteza lui Benjamin Whorf, care afirmă că limba pe care o vorbim ne influențează într-o mare măsură modul de gândire, care diferă de simpla exprimare. Cu alte cuvinte, germanii sau japonezii se comportă într-un anumit fel deoarece modul lor de gândire este guvernat de limba în care gândesc. Un spaniol și un britanic văd lumea diferit pentru că unul gândește în spaniolă, iar celălalt în engleză. Locuitorii insulelor britanice acționează și trăiesc într-un anumit fel deoarece gândurile lor sunt croite după obiceiurile anglo-saxone, diferite de cele neolatine, japoneze sau chinezești.

Britanicii, germanii și eschimoșii pot împărtăși o experiență comună, însă ea le apare fiecăruia ca un șuvoi caleidoscopic de impresii, pe care mintea trebuie să le ordoneze. Acest lucru se realizează în mare parte datorită limbajului. Astfel, cele trei persoane sfârșesc prin a percepe trei lucruri diferite. Ceea ce pentru un britanic este *fair play* reprezintă cu totul altceva pentru un german, care trebuie să traducă acel concept în cuvinte diferite și poate să nu însemne chiar nimic într-o societate în care nu există jocuri organizate.

Engleza și zulu

Dacă vă gândiți că termenul *fair play* este destul de abstract, să luăm un alt exemplu în care o noțiune elementară este percepută total diferit de două persoane de diferite origini. În exemplul meu este vorba de un englez și de un zulu. Deși prăpastia culturală este evidentă, exemplul atrage atenția asupra factorului lingvistic.

După cum se știe, în dialectele vorbite de zuluși, există 39 de termeni pentru „verde” în timp ce în limba engleză există unul singur. (În cazul în care dorim să modificăm nuanța, trebuie să mai adăugăm un termen, de exemplu „verde ca sticla”, „verde ca frunza“.) Eram curios cum au reușit zulușii să fabrice 39 de termeni pentru verde, compuși dintr-un singur cuvânt, așa că am discutat pe îndelete despre acest lucru cu un fost șef zulu care își dăduse doctoratul în filologie la Oxford. El mi-a explicat de ce zulușii au nevoie de 39 de termeni pentru a exprima culoarea verde. Înainte să apară transportul auto și autostrăzile naționale, zulușii își croiau adesea lungi cărări prin pășunile din savană. Nu existau indicatoare sau hărți, iar cei care străbăteau primii aceste cărări trebuia să le descrie pentru ceilalți. Limba s-a adaptat cerințelor vorbitorilor săi. În limba engleză există concepte de tipul: termene-limită ale contractelor și contracte *future* (pe când în limba zulu, nu), însă africanii și amerindienii o consideră sărăcăcioasă și deficitară în ceea ce privește descrierile, pentru că limbile lor abundă în descrieri logice și iscusit cizelate despre natură, cauzalitate, repetiție, durată și finalitate.

„Dar dă-mi niște exemple de diferite cuvinte care exprimă culoarea verde”, am insistat eu.

Prietenul meu a luat o frunză. „Ce culoare are?”, a întrebat el. „Verde”, am răspuns.

Soarele strălucea. A așteptat până a apărut un nor. „Ce culoare are frunza acum?”, a întrebat. „Verde”, am răspuns, sesizând deja diferența.

„Nu este aceeași nuanță de verde, nu?”

„Nu.”

„Avem alt cuvânt în limba zulu.” A cufundat frunza în apă și a scos-o din nou. „S-a schimbat culoarea?”

„Da.”

„În zulu avem un cuvânt pentru *verde umed strălucitor*.” Soarele s-a ivit din nou și a fost nevoie de alt cuvânt (*frunză verde umedă, dar scăldată în soare*).

Prietenul meu s-a dat 20 de metri înapoi și mi-a arătat frunza.

„Are altă culoare?”

„Da”, am strigat.

„Există un alt cuvânt”, a spus el zâmbitor.

A continuat să-mi explice cum felurile nuanțe de verde descriu frunzele copacilor, frunzele tufelor, frunzele care tresaltă legănate de vânt, verdele râurilor, verdele bălților, verdele tulpinilor, verdele crocodilului... ajungând la 39 fără să clipească măcar.

Cămașa de forță a limbii

A reușit cât se poate de clar că prietenul meu zulu și cu mine vedem lumea cu ochi diferiți. Și totuși, nu era o problemă de viziune. Oricât de „internațional”, multicultural sau deschis am vrut să fiu, nu puteam să percep sau să simt natura așa cum o făcea el, pentru că nu dispuneam de o limbă care să-mi permită acest lucru.

Nu era numai o problemă de a mă familiariza cu obiceiurile culturale, preferințele sau tabuurile acestui trib sau de a adopta religia și filosofiele sale. Aș fi putut trăi realitatea la fel de deplin ca și el numai învățându-i limba și eliberându-mă (în ce privește capacitatea descriptivă) de propria mea cămașă de forță.

După cum numai privind cu doi ochi avem o vedere stereoscopică și un simț al profunzimii, tot la fel abilitatea de a gândi în două limbi diferite ne oferă dimensiuni suplimentare ale realității.

Finlandezii și suedezi reprezintă un exemplu nimerit.

O idee demnă de reținut ar fi că în timp ce franceza (limbă foarte asemănătoare englezei) i-ar oferi unui britanic un procent suplimentar de 10% din universul înconjurător, o limbă „primitivă” total diferită de a noastră, cu un alt set de noțiuni și o logică diferită ne-ar putea dezvălui lucruri la care nici n-am visat!

Nu e greu să înțelegi (o dată ce ai devenit conștient de fenomenul cămășii de forță) că japonezii, de pildă, cu ordinea cuvintelor inversată își vor organiza gândurile și prioritățile diferit față de europeni. Însă dacă analizăm mai îndeaproape scena europeană descoperim că vorbitorii de limbă engleză, franceză și spaniolă folosesc limba și gândesc în moduri diferite și pot părea uneori că se află pe aceeași lungime de undă când, de fapt, ei nu știu ce spune celălalt sau ce a dat de fapt de înțeles când a spus un anumit lucru.

Traducerea nepotrivită

Grecii, primii oameni care au cercetat în profunzime logica și rațiunea, au admis că limba este un element universal nealterat al rațiunii. Ei credeau că este un fenomen împărțit de toată omenirea, iar în cazul oamenilor educați ar constitui un punct de referință care servește la compararea ideilor, a experienței și a realității. Ei își închipuiau că ideile pot fi traduse liber în orice limbă. Acest lucru este adevărat până la un punct. Suedeza se traduce ușor în engleză și invers, însă când e vorba de finlandeză și engleză, lucrurile se complică.

Chiar și aceia dintre noi care au învățat limbi străine în școală au observat ce dificultăți întâmpină profesorii la traducerea unor termeni de tipul: *panache*, *esprit de corps*, *Gemütlichkeit* și *Zeitgeist* în limba engleză. Interpreții de la ONU se confruntă zilnic cu astfel de probleme, chiar și în cazul limbilor care se înrudesc. S-a întâmplat o dată ca vorbitorul englez să spună „Presupun”, interpretul francez a tradus „Deduc”, iar în limba rusă a devenit „Consider” – și astfel ideea de presupunere s-a pierdut.

Lumi diferite

Dacă pot apărea astfel de situații lucrând cu trei limbi înrudite, care fac parte din grupul indo-european, atunci două limbi atât de diferite precum engleza și navaho acționează literalmente în două lumi diferite.

Sunt de părere că este important pentru oamenii de afaceri să analizeze cu atenție implicația cuvintelor „în două lumi diferite”.

Nu toți observatorii sunt conduși de aceeași evidență fizică la aceeași imagine din Univers, cu excepția cazului în care dispun de fonduri lingvistice similare sau care pot fi „armonizate”, în vreun fel. Engleza, franceza, germana, rusa și alte limbi indo-europene pot fi „acordate” în mare (deși nu întotdeauna în mod satisfăcător) însă ce ne facem cu chineza, indoneziana, finlandeza sau japoneza? Dacă structura limbii unei persoane influențează modul în care aceasta înțelege și abordează realitatea, atunci am putea avea patru indivizi care vor percepe Universul din perspectivă sino-tibetană, polineziană, altaică și respectiv japoneză și se vor comporta în consecință.

Gândirea intrinsecă

Ipoteza conform căreia nivelurile superioare ale gândirii depind de limbă se bucură de un puternic sprijin științific. Limba poate fi privită ca gândire intrinsecă. Cei mai mulți poartă un monolog interior, adesea însoțit de un suport vizual. Cu cât individul este mai educat și mai instruit, cu atât monologul devine mai complex și mai sofisticat. Până în Evul Mediu oamenii învățau să citească în gând. În zilele noastre, a vorbi cu tine însuși sau a raționa în sinea ta este un lucru destul de obișnuit și nu există nici o îndoială că cea mai mare parte a acestui proces se desfășoară „în cuvinte”, spuse cu voce tare sau nu.

Presupunem că oamenii de afaceri germani, italieni și malaiezieni procedează la fel în limba lor. Când fiecare dintre aceștia vorbește, surprindem numai vârful unui aisberg uriaș al activității verbale, care nu este niciodată auzită.

Dacă pornești de la această premisă rezonabilă, atunci poți presupune că tot ceea ce îți se spune reprezintă o scurtă proiecție a acelei lumi interioare alcătuită din gândurile persoanei respective. Cuvintele rostite pot fi corecte sau greșite din punct de vedere gramatical, însă nuanțate de viziunea persoanei străine asupra realității, influențată la rândul ei de rigiditatea structurii proprii sale limbi.

Această linie a raționamentului tinde să se complice pe undeva – și cu siguranță gândul poate influența și alegerea exprimării – însă, pentru a clarifica situația, vom lua câteva exemple practice.

Limba germană este o entitate bine disciplinată, care nu lasă loc nonsensurilor, ce conține cuvinte lungi, compuse, care exprimă concepte complexe. Prin urmare, ne așteptăm ca monologul interior al unui german să fie mai degrabă serios, grav, cu accent pe probleme importante și având ca rezultat o exprimare care numai superficială nu poate fi catalogată.

Mobilitatea americanilor

La polul opus, se află monologul interior al americanului. Caracterul englezei americane este în strânsă legătură cu caracterul și cu istoria relativ tânără a SUA. Vorbirea și gândirea americanilor sunt mobile și oportuniste; se modifică brusc pentru avantaje și compromisuri și excelează în „întepături” hazlii, lansate în treacăt. Germanii îi vor lua în serios pe americani când nu este cazul. O altă complicație o reprezintă alu-necarea englezei americane pe panta clișeeilor și a limbajului „dur”. Expresii de genul

„s-a făcut“, „tre' că glumești“, „nici nu mă gândesc“, „e băgat până-n gât“, „până peste cap“, „nu poți să-mi faci una ca asta“ și „las-o baltă“ au drept scop să ascundă ceea ce gândesc de fapt americanii însă reprezintă subterfugii verbale pentru analize simplificate sau soluții care nu sunt neapărat în favoarea lor.

Britanicii se fac vinovați de alte clișee, care demonstrează o ambiguitate a gândirii aproape contradictorie, menită să nu dezvăluie interlocutorilor străini mare lucru din ce gândesc ei cu adevărat. Printre aceste expresii, împrumutate uneori din sport, se numără: *fair play* (cinstit, corect), *sticky wicket* (teren delicat), *a good innings* (bun serviciu), *good show* (frumoasă reprezentatie), *bad news* (vești proaste), *not on* (inadmisibil) și *a bit thick* (e prea de tot).

Detașarea francezilor

Monologul interior al francezilor este destul de diferit. Ei își disecă Universul mai bine decât majoritatea celorlalți și încearcă să se gândească la acesta cu luciditate. Ei știu încotro se îndreaptă și ce își doresc. Vocabularul lor detașat este propice unei gândiri rapide, lipsa de ambiguitate determină o franchete tăioasă, iar urmărirea nemiloasă a firului logic îi irită adesea pe anglo-saxoni sau pe japonezi, care tind să găsească o soluție „în felul lor“.

Monologul vorbitorului spaniol este cald, emoționant și generos. Bogăția vocabularului spaniol și diversitatea de „mângâieri“ și diminutive (împartășite cu italienii și portughezii, adeseori intraductibile în limba engleză sau finlandeză) le permite spaniolilor să comunice într-un mod cald, omenesc, ce trădează un caracter expansiv și o lipsă de viclenie. Totuși, cei care fac afaceri cu spaniolii nu ar trebui să considere acest lucru un semn că ar putea să profite de pe urma vorbitorului spaniol.

Ambiguitatea japonezilor

Japonezii au cea mai dificilă sarcină dintre toți în ceea ce privește trecerea de la monologul intern la exprimarea verbală. În sinea lor, ei se zbat să stabilească un echilibru între a obține avantaje și a da dovadă de corectitudine. În forul lor interior (sau altfel spus monolog interior) trebuie să fie extrem de politicoși când urmează să se adreseze altora. Însă mecanismele pe care le presupune o asemenea politețe conduc adesea la o incredibilă ambiguitate a exprimării, astfel că mesajul pe care doresc să-l transmită, oricare ar fi acesta, poate foarte bine să fie înghițit de meandrele unui comportament impecabil. Mai mult decât atât, arsenalul lor inepuizabil de expresii curtenitoare – atât de util în comunicarea între japonezi – devine inutil din cauza imposibilității de a fi redat în altă limbă, astfel că o conversație cu omologii străini abundă în banalități, fie ele și corect formulate din punct de vedere gramatical.

Umorul de la o țară la alta

S-a spus că umorul depășește cu greu granițele naționale, în special în direcție estică. Această afirmație are implicații grave. În primul rând, este de la sine înțeles că

cel pe seama căruia se fac glume va vedea cu greu partea amuzantă a situației. Anecdotele franțuzești care-i zugrăvesc pe belgieni ca pe o adunătură de neciopliți grei de cap sunt departe de a fi gustate la Bruxellès. Olandezii sunt tratați asemănător de către belgieni.

În al doilea rând, oamenii pot să nu guste o anecdotă chiar dacă nu sunt ei cei vizati. Germanii serioși, ancorati în realitate, nu-și pierd timpul ascultând glumele americanilor despre Texas, care pornesc, de obicei, de la o exagerare grosolană. Bancul cu mexicanul care s-a chinuit timp de 24 de ore să iasă din Texas, gonind cu viteză maximă, dar nu a reușit, le dă fiori de plăcere americanilor, însă pentru germani nu e decât o exagerare: „Ar fi trebuit să folosească o mașină germană”, ar răspunde ei. Această replică li s-ar părea amuzantă germanilor și destul de bună englezilor și scandinavilor.

Cu excepția coreenilor (care par să guste orice glumă), glumele europenilor și ale americanilor nu i-ar amuza pe foarte mulți orientali. Preocuparea budistă și confucianistă pentru adevăr, sinceritate, bunăvoință și politețe exclude din start tehnici umoristice de genul: sarcasm, satiră, exagerare și parodie și nu pune prea mare preț pe umorul prostesc sau pe glumele despre sex, religie, minorități defavorizate. Umorul negru nici nu intră în discuție.

Deci, ce-a mai rămas? Umorul estic, așa cum îl înțelegem noi, se caracterizează prin subtilitate, reproșuri sau mustrări blânde sau indirecte, care îi atacă uneori pe ascultători pe nesimțite însă fără a-i agresa, lăsând totuși loc pentru răspuns și oprindu-se exact la timp pentru a nu le știrbi demnitatea. Chiar și coreenii mai grosolani, uneori chiar vulgari, au mare grijă să protejeze „integritatea” sau reputația ascultătorilor. Chinezii sunt vestiți pentru aforismele și proverbele lor, ei și indienii găsind surse inepuizabile de umor în parabole, care occidentalilor li se par numai într-o oarecare măsură amuzante, deși acestea sunt o combinație de înțelepciune, învățăminte și simț al perspectivei. Înțelegem sensul celor mai multe aforisme confucianiste și al basmelor indiene sau malaieziene, dar mai puțin glumele japoneze. Dacă nici chinezii nu le înțeleg...

Există oare noțiunea de „stil național” în ceea ce privește umorul? Înainte de a răspunde direct la această întrebare, trebuie să acceptăm faptul că există un așa-numit umor international – ceea ce înseamnă că unele tipuri umoristice și unele glume se bucură de recunoaștere internațională. Îndeosebi acest lucru este valabil în cazul varietăților seculare gustate deopotrivă de europeni, americani, africani și orientali. Acestea sunt difuzate cu mare succes, de pildă, pe posturile de televiziune japoneze. Se pare că există o preferință generală de a fi martorii violenței, care ar putea fi o compensație, pe plan internațional, pentru faptul că nu întotdeauna ni se permite să o practicăm. Există totodată bancuri „internaționale”, vehiculate în multe țări, de genul: cine trebuie să sară primul din avion, bancuri cu elefanți, bancuri pe tema restaurantului și povești amuzante despre jucătorii de golf.

Chiar și în domeniul bancurilor internaționale, se face simțită prezența specificului național. Să luăm, de pildă, bancul arhicunoscut cu ziariștii care au organizat un concurs pentru a scrie un articol despre elefanți. Iată titlurile:

<i>Englezul:</i>	Vânătoarea de elefanți în regiunea britanică a Africii de Est
<i>Francezul:</i>	Viața amoroasă a elefanților din regiunea franceză a Africii Ecuatoriale
<i>Germanul:</i>	Originea și evoluția elefantului indian în perioada 1200–1950 (600 de pagini)

<i>Americanul:</i>	Cum să creștem elefanți mai mari și mai buni
<i>Rusul:</i>	Cum am trimis un elefant pe Lună
<i>Suedezul:</i>	Elefanții și bunăstarea
<i>Danezul:</i>	Smørrebrød din carne de elefant
<i>Spaniolul:</i>	Tehnici de luptă cu elefanții
<i>Indianul:</i>	Elefantul ca mijloc de transport în perioada de dinaintea apariției căilor ferate
<i>Finlandezul:</i>	Ce cred elefanții despre Finlanda

Bancul acesta, care s-a născut probabil la o conferință a ziariștilor, ia în derâdere diversele slăbiciuni naționale: desfrânarea francezilor, seriozitatea germanilor, lăudăroșenia americanilor, colonialismul britanic etc. Poanta este ridiculizarea finlandezilor pe care-i preocupă ce cred alții despre ei. Totuși la Helsinki circulă o variantă a acestui banc: la finalul listei a fost adăugat norvegianul, cu următorul titlu: „Norvegia și munții Norvegiei”.

Finlandezilor, suedezilor și danezilor această variantă li se pare total ruptă de context. Norvegienilor (care se consideră un popor glumet) acest final nu li se pare deloc amuzant. De fapt, **nu îl înțeleg**. Voi ce părere aveți?

Umorul în afaceri

Datorită globalizării comerțului, oamenii de afaceri se întâlnesc des cu partenerii lor străini și, prin urmare, ajung să se cunoască mai bine. Atunci când există o relație mai apropiată cu o persoană străină este firesc să apară tendința de a se evita nota exagerată de sobrietate și de a purta conversații mai destinate. Anecdotele sunt o metodă bună de a topi gheața în multe situații și de a câștiga încrederea ascultătorilor. Un incident amuzant produs de stângeneala sau de disconfortul personal este un bun început; va urma în scurt timp un atac subtil la adresa „dușmanului comun”.

Umorul la întâlnirile de afaceri este o practică frecventă pentru majoritatea țărilor europene și mai puțin obișnuită pentru latini decât pentru nordici – care îl consideră o ustensilă valoroasă pentru a sparge gheața. În ceea ce-i privește pe spanioli, portughezi și italieni, la ei nu se prea pune problema să spargă gheața. Stilul lor de a face conversație, „picant”, aplecat spre bârfă și încrezător constituie el însuși un element umoristic valoros.

Umorul este folosit în mod sistematic în țările anglo-saxone. Degajat, în Canada și Noua Zeelandă, este de-a dreptul acid și provocator în Australia. În special în SUA, ironia, luarea peste picior și falsa indignare sunt considerați factori care dinamizează întâlnirea și rezolvă mai multe probleme într-un timp mai scurt. La urma urmelor, timpul înseamnă bani. În Marea Britanie, umorul este probabil cel mai bine integrat în discuțiile de afaceri. Britanicii nu sunt adepții întâlnirilor prelungite și plictisitoare, de aceea, pentru a le face plăcute și a le anima, ei recurg la diverse forme de umor și la strategii distractive.

Cu toate acestea, există două nații care evită glumele și alte forme de umor în cadrul întâlnirilor de afaceri. Germanii le consideră deplasate în timpul negocierilor. Afacerile sunt o treabă serioasă și trebuie tratate ca atare, lăsând deoparte istorisirile nerelevante și amuzamentul. Dacă nu te concentrezi asupra subiectului, dovedești o

lipsă de respect față de interlocutor. În opinia lor, glumele nu sunt un lucru cinstit și creează confuzie în discuțiile de afaceri. Ei doresc să afle informații cât mai precise, vă imaginați, despre preț, calitate și data livrării.

După încheierea întâlnirii, germanii sunt dispuși să se destindă și să glumească împreună cu partenerii lor într-un bar, la restaurant sau la ei acasă. Glumele și bancurile sunt binevenite în aceste împrejurări. În Germania, relaxarea ca și discuțiile de afaceri și multe alte activități sunt destul de strict compartimentate.

Nici japonezii nu văd rostul glumelor în cadrul întâlnirilor de afaceri. Ei vor râde dacă-și dau seama că ai spus o glumă (asta nu e o garanție că au înțeles-o), însă o fac din pură politețe.

În mod normal ei se străduiesc să înțeleagă în primul rând discuțiile simple, astfel că orice subtilități sau ironii îi pun într-o situație delicată. Ei iau orice cuvânt ad literam. Americanii care folosesc expresii de genul „Mă omori” sau „Mai spune asta o dată și te las baltă” produc consternare în rândul partenerilor lor japonezi. Un director american care a spus că o anumită clauză va scoate afacerea la lumină a fost întrebat „care lumină?”. Un englez a fost întrebat de chelner la încheierea unei cine de afaceri, în Japonia, dacă cei zece domni de față doresc înghețată la desert. Cum masa era plină de sticle cu bere, englezul a răspuns glumind că toată lumea avea bere la desert. Peste două minute chelnerul și-a făcut apariția cu zece beri.

Deși introducerea umorului în afacerile internaționale poate fi de un real folos pentru a sparge gheața, a accelera găsirea de soluții, a ieși din impas, a-ți face partenerii să se simtă în largul lor și a le câștiga încrederea în tine ca om, riscurile sunt la fel de mari. Ceea ce este amuzant pentru francezi poate fi detestabil pentru arabi; cea mai grozavă pățanie a ta poate părea de neînțeles pentru un chinez; cea mai nevinovată glumă spusă de tine poate să-l jignească teribil pe un turc. Diferențele culturale și religioase îi pot împiedica pe oameni să râdă de același lucru. Cine poate spune cu certitudine că ceva este amuzant? Dacă toate valorile sunt relative și sunt motivate de o anumită cultură, atunci printre acestea se numără: umorul, toleranța, și chiar adevărul. Să nu uităm că râsul, de multe ori, denotă stângeneală, nervozitate și chiar dispreț.

Să ținem cont de diferențe

Comunitatea internațională a oamenilor de afaceri nu poate trece cu vederea esența celor discutate mai sus. Universul este perceput diferit de la un popor la altul, ca și modalitatea de a încheia afaceri. Nu există o singură combinație metafizică a gândirii sau a comportamentului omenesc. Diversele limbi ne înzestrează cu diferite „segmente de experiență” și nu putem face mare lucru în această privință: poate, doar să învățăm mai multe limbi străine. Nu le putem învăța pe toate, însă putem măcar să conștientizăm această problemă și putem să ținem cont de *Weltanschauung*-ul („viziunea”) unui prieten străin, ceea ce ne va ajuta să ajungem la un oarecare grad de comunicare, în măsura în care mentalitățile noastre diferite ne îngăduie acest lucru.

Condiționarea culturală

Avem impresia că mințile noastre sunt libere, dar am pășit ca piloții americani capturați în Vietnam și în Coreea de Nord, ne-a fost spălat creierul. Inițierea colectivă în cultura de care aparținem, începută în leagăn și definitivată la grădiniță, la școală și la locul de muncă, ne alimentează convingerea că noi suntem normali, iar ceilalți excentrici.

Ce este cultura?

Hofstede definea cultura ca fiind „programarea colectivă a minții, care îi deosebește pe membrii unei categorii de oameni de alți oameni”. Expresia-cheie a acestei definiții este **programare colectivă**. Deși nu sună tot atât de sinistru ca „spălarea creierului” – care are conotații de constrângere politică – descrie totuși un proces căruia fiecare dintre noi i-am fost supuși imediat după naștere (unii spun că dinainte de naștere chiar, însă e cam profund pentru mine!). Este un lucru cert că la venirea de la spital, când părinții trec pragul casei cu pruncul în brațe, ei iau prima decizie – unde să-l culce. Invariabil, în primii ani de viață, un copil japonez va sta în aceeași cameră cu părinții săi, mai aproape de mamă. Copiii britanici și americani stau într-o cameră separată – chiar de la început sau după câteva săptămâni sau luni. Implicațiile în ceea ce privește dependența/interdependența copilului și capacitatea sa de a rezolva problemele sunt evidente. Continuând raționamentul, copiii japonezi – obișnuiți să desfășoare orice activitate alături de părinții lor 24 de ore din 24 în primul an de viață, apoi acționând la unison cu alți 50 de copii asemenea lui la grădiniță – vor deveni dependenți de activitățile de grup și de „gândirea de grup” care determină (și este întărită de) cooperarea strânsă și preocupările comune în școli, universități, cluburi și, în cele din urmă, în societate.

Este de la sine înțeles că părinții și profesorii le dau copiilor cele mai bune sfaturi. Îi pregătesc pentru a interacționa cu succes în propria cultură și în societate, în care există o delimitare clară între bine și rău, corect și greșit, normal și anormal. Din nefericire (cel puțin într-un anume sens), copiii americani și cei europeni primesc un set total diferit de instrucțiuni, deși la fel de valabile în mediul fiecăruia.

Pe măsură ce înaintăm în vârstă, aceste concepte „naționale” predate și însușite devin principiile noastre fundamentale, la care ni se pare imposibil să renunțăm. Principiile și obiceiurile celorlalți (ruși, chinezi, unguri) ni se par ciudate sau excentrice, în special pentru că sunt diferite de ale noastre. Nu există nici o îndoială: japonezii nu seamănă cu americanii!

Pe de altă parte, trăim cu sentimentul tainic (pe care îl auzim adesea exprimat) că „în adâncul sufletului, toți oamenii sunt aiudoma”. Acest lucru este întrucâtva adevărat, de vreme ce există caracteristici umane universale. Acestea nu sunt foarte

multe, deoarece programarea colectivă națională „deformează” unele instincte fundamentale (scoțianul econom în contrast cu americanul cheltuitor). În figura 1 se arată cum programarea colectivă națională „se grefează” pe trăsăturile moștenite. În secțiunea superioară adăugăm caracteristicile individuale. Unele persoane, prin originalitate personală, puteri suplimentare de percepție, încăpățănare sau chiar geniu se diferențiază de colegii lor și se îndepărtează vizibil de făgașul național. Astfel de persoane devin adesea faimoase pentru „particularitățile” lor, unele schimbând chiar destinul poporului lor (regele Henric al-VIII-lea, Kemal Atatürk, împăratul Meiji al Japoniei).

De regulă însă, propria noastră cultură națională sau regională își pune amprenta asupra comportamentului nostru și nu invers, devenind astfel un german de nădejde, un bun suedez, un adevărat american sau un britanic autentic, după caz. Interacționând cu compatrioții noștri descoperim în genere că suntem cu atât mai populari cu cât urmăm mai îndeaproape regulile societății noastre.

Șocul cultural

Neprețuitele și neclintitele noastre valori și principii sunt puse la grea încercare când ne aventurăm pe tărâmurile străine. „Să-i ajutăm pe cei slabi!”, strigă britanicii, partizani ai lui Guy Fawkes.

Australienii – renumiți defavorizați ai istoriei – ilustrează pe deplin acest slogan. Germanii și japonezii, deși s-au aflat și ei în această postură după cel de-Al Doilea Război Mondial au tendința de a-l sprijini pe **cel mai puternic**, într-o confruntare,

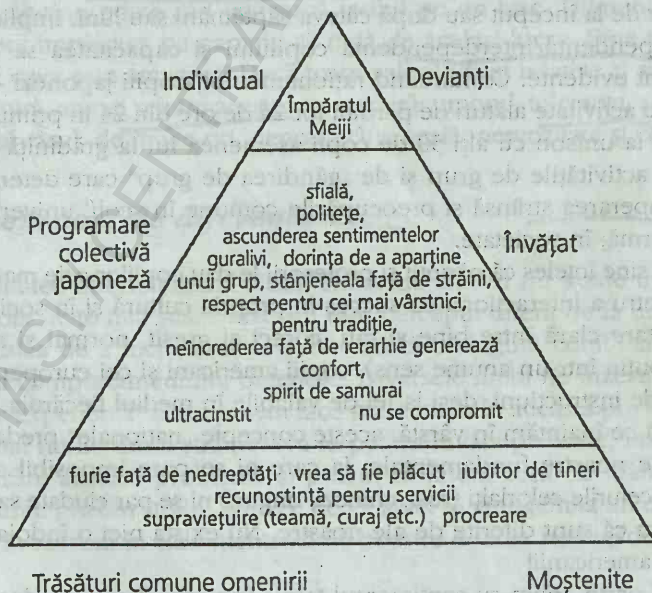


Figura 1. Programarea mentală umană – Japonia

considerându-l pe cel mai slab fiind mai puțin eficient. Guvernul japonez, prin intermediul Ministerului Comerțului și Industrii dă directive băncilor mari să împrumute bani acelor afaceri care în prezent prosperă și al căror potențial le recomandă pentru o dezvoltare ulterioară, descurajând acordarea de împrumuturi acelor afaceri care s-au demodat sau au puține șanse de succes în viitor. Această atitudine contrastează puternic cu cea care a predominat multă vreme în Marea Britanie, unde fabricile vechi erau menținute în viață, iar industria textilă sau minieră, ramuri defavorizate, erau sprijinite multă vreme după ce deveneau viabile din punct de vedere economic.

Figura 2 prezintă diferitele căi urmate de principiile noastre fundamentale, în funcție de cultura în care încercăm să le impunem. Ceilalți nu sunt conștienți de valorile noastre numai privindu-ne. Își pot face o părere după modul în care ne îmbrăcăm, însă în ziua de azi majoritatea oamenilor de afaceri se îmbracă similar. Numai în momentul în care **spunem** sau **facem** un anumit lucru, cei din jurul nostru pot ajunge mai în profunzimea trăirilor noastre. Această exprimare poate fi descrisă ca o **expunere culturală** sau **un eveniment**, de vreme ce prin aceasta ne dezvăluim atitudinile culturale. În figura 2, expunerea culturală ar putea fi următoarea: o italiancă (probabil din Roma) se prezintă cu o jumătate de oră mai târziu la o întâlnire stabilită. În mediul său cultural acest lucru va trece neobservat, deoarece majoritatea italienilor întârzie. Comportamentul său este aprobat și va deveni în cele din urmă o tradiție culturală. Dacă ar întârzia 30 de minute într-un mediu străin (să zicem în Germania) ea ar provoca un șoc cultural de proporții. Germanii nu acceptă să fie lăsați să aștepte nici trei minute, darămite treizeci. Protestele și opoziția imediată o fac pe italiancă să se apere (s-a blocat circulația, s-a îmbolnăvit copilul) și în cele din urmă să apere modul de viață al italienilor. („De ce sunteți voi, germanii, atât de presați de timp – parcă ați fi niște ceasuri!”) Asemenea confruntări duc la impas și la retragerea dintr-un proiect.

Într-o cultură prietenoasă (să spunem a francezilor), critica va fi mascată de cinism, însă nu va suna atât de categoric sau condamnabil. („*Mon vieux, tu m'as volé une demie heure, tu sais!*” – „*Măi omule, mi-ai mâncat o jumătate de oră!*”) Italianul, sensibil la obiecțiile latinilor, va întârzia numai 20 de minute data viitoare. Francezul, care nu crede nici el în punctualitate, întârzie la rândul său 15 minute. Italianul vine la țanc. Așa se înțelege latinii între ei.

În fond, cine este normal?

Cei mai mulți englezi consideră că ei sunt normali și că toți ceilalți (pe care îi numesc „străini”) sunt anormali – adică nu e nimic în neregulă cu ei, numai că nu se comportă și nu gândesc ca englezii pentru că, la urma urmelor, sunt străini. Nu e nevoie decât să-i privești ca să înțelegi despre ce e vorba...

Sovinism

Americanii sunt de părere că America este cea mai mare, cea mai bună, cea mai nouă și mai bogată țară, iar toți ceilalți sunt un pic mai înceți, mai demodați, cam săraci

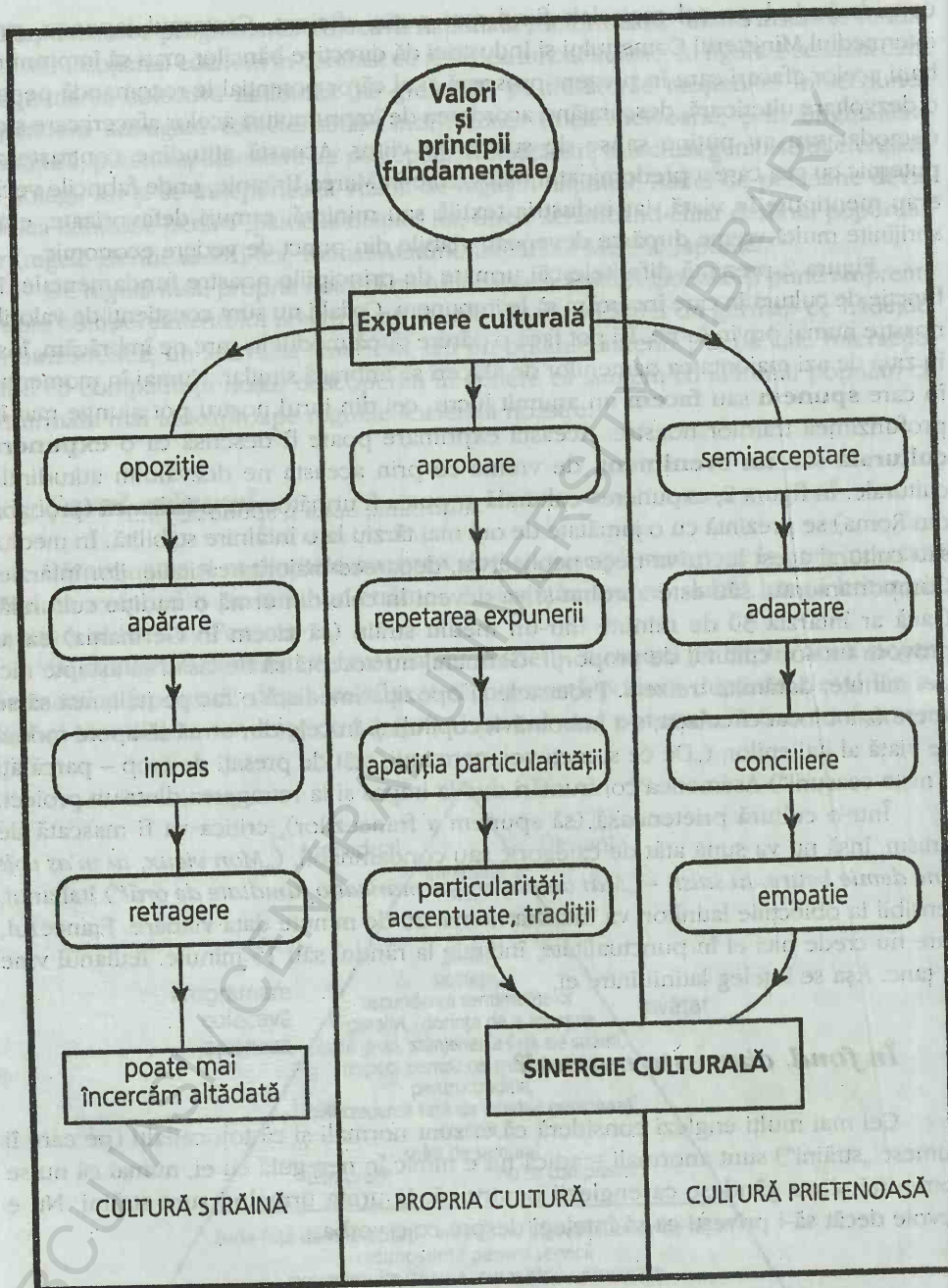


Figura 2. Traseul principiilor fundamentale

și cumva mai în urmă. Ei nu-i pot numi pe britanici străini, așa că spun că sunt „de proveniență engleză”.

Spaniolii se consideră cei mai curajoși pentru că ucid tauri, francezii se consideră superiori din punct de vedere intelectual tuturor celorlalți, iar japonezii sunt destul de siguri că le sunt superiori altora, inclusiv francezilor. Germanii recunosc că nu sunt atât de mari ca americanii, la fel de agili precum japonezii, atât de legendari ca francezii, atât de calmi ca britanicii, însă, ce e cu adevărat important în viață? Eficiența, punctualitatea, *Gründlichkeit*, metoda, consecvența și organizarea. Cine ar putea să concureze cu germanii la aceste capitole?

În puține țări din Europa sau din lume, oamenii nu cred, în adâncul sufletului lor, că ei sunt cei mai buni, cei mai inteligenți sau măcar cei mai normali. În Europa, bunăoară, italienii și finlandezii sunt cei mai inocenți în această privință, dispuși de multe ori să-și facă autocritica în fața altora, însă cu toate acestea ei se consideră normali.

Îmi vine în minte binecunoscuta poveste a unui cuplu de 80 de ani, stând la gura sobei și privind în urmă la viața petrecută împreună. Soția îi spune soțului: „John, toată lumea e ciudată, în afară de tine și de mine. Și chiar și tu te porți uneori ciudat”.

Normal și anormal

Dacă fiecare cultură se consideră normală, urmarea firească este că, raportate la una singură, celelalte sunt anormale. Ca dovadă, finlandezii îi consideră pe italieni exagerat de emoționali pentru că gesticulează atunci când vorbesc. Spaniolii individualiști îi consideră pe elvețieni pretențioși și excesiv de preocupați să respecte legile. Italienii plini de viață îi consideră pe norvegieni melancolici. Vietnamezii, sub influența francezilor, îi consideră pe japonezi impasibili. Argentinienii sunt considerați încrezuți de restul sud-americanilor. Germanii sunt de părere că australienii sunt indisciplinați. Japonezii îi consideră nepoliticoși pe americani, care spun lucrurilor pe nume.

Vom avea o imagine corectă a omologilor noștri străini numai când vom înțelege că îi privim printr-un fel de „ochelari culturali”. În realitate, italienii, calmi sau agitați, gesticulează la fel de mult în timpul unei conversații. Finlandezii îi percep drept superdemonstrativi, în timp ce spaniolii îi consideră normali. În schimb, finlandezii nu sunt de acord cu italienii în privința norvegienilor: lor nu li se par deloc melancolici. Elvețienii preocupați să respecte legea li se par germanilor doar corecți. Stereotipurile descrise mai sus sunt în mare parte rodul „anormalității” celui care îi examinează, spre exemplu ultra-politețea japonezilor, timiditatea socială a finlandezilor, tendința spaniolilor de a nu respecta legile.

Care este calea spre o mai bună înțelegere? Pentru început, ar trebui să analizăm particularitățile proprii noastre culturi. Necomunicativitatea finlandezilor este apreciată în Marea Britanie și în Japonia, însă va fi întotdeauna privită ca o adevărată ciudățenie în Portugalia, Grecia, Orientul Mijlociu și în America Latină. Cât despre japonezi, ei trebuie să înțeleagă într-o bună zi că nu toată lumea știe că pentru ei „da” înseamnă, de fapt, „nu”.

Apoi, o dată ce am conștientizat faptul că și noi suntem nițel ciudați, va trebui să înțelegem caracterul subiectiv al valorilor noastre etnice. În timp ce pentru scoțieni încăpățănarea este în general o calitate, pentru italienii flexibili, aceasta nu e decât intransigență, iar pentru englezii diplomați poate însemna o lipsă de virtuozitate sau de dexteritate. Totodată, noi facem presupuneri pe baza percepției noastre subiective și chiar mai rău, presupuneri pornind de la presupunerile altora. Italianul care își închipuie că francezii se consideră superiori din punct de vedere intelectual e de părere că francezii cred că italienii (mai ales dacă imigrează în Franța) sunt potriviți numai pentru muncile manuale. Finlandezul care e de părere că suedezii sunt snobi își închipuie totodată și că suedezii îi consideră pe finlandezi bătărași și grosolani. Ar putea exista un sâmbure de adevăr în toate aceste opinii și presupuneri ale presupunerilor, însă pericolul care ne pâste când lansăm asemenea ipoteze este mai mult decât evident!

Legal și ilegal

Percepția noastră asupra realității (ce cuvânt!) se poate îmbunătăți dacă ne punem un moment în pielea altora – dacă putem să ne dăm seama cum privesc alții anumite chestiuni, într-un mod foarte diferit față de al nostru. Figura 3 ilustrează cât de diferit privesc finlandezii și spaniolii problema legalității și a ilegalității.

Legal 1 = legi restrictive privind conducerea autovehiculului sub influența alcoolului

Legal 2 = legi restrictive privind imigrația

Ilegal 1 = apelarea în mod constant la serviciile unui prieten care lucrează în centrala telefonică pentru a efectua convorbiri internaționale pe gratis

Ilegal 2 = trafic de droguri

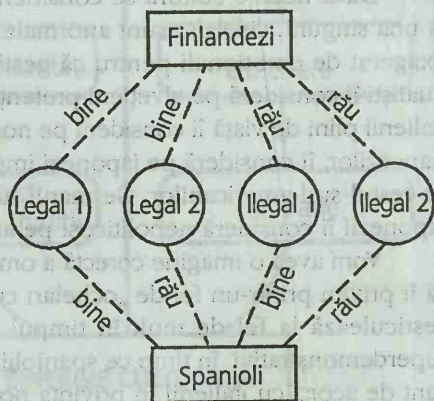


Figura 3

Ambele popoare sunt de acord că traficul de droguri este ceva rău și că legile care îi sancționează pe cei care conduc sub influența alcoolului sunt benefice pentru societate și justificate. Cât despre legile restrictive privind imigrația, potrivit opiniei subiective a finlandezilor, economia națională, destul de fragilă și aflată într-un echilibru precar trebuie protejată, însă în subconștient instinctul le dictează, de fapt, să protejeze puritatea rasei lor. Spaniolii, născuți într-o țară în care nimeni nu îndrăznește să le fixeze originea mai devreme de 1500, manifestă un dezgust reflex față de politicile

prohibitive cu privire la imigrație, care îi împiedică să circule liber pe meleaguri străine, în căutarea unor salarii mai mari. Ei consideră astfel de politici sau legi negative, sau pur și simplu proaste. O finlandeză care efectuează în mod constant convorbiri telefonice costisitoare pe care nu e nevoită să le plătească va deveni în cele din urmă victima propriei sale independențe înnăscute, nu că i-ar păsa de faptul că se îndatorează față de prietena sa de la Finnish Telecom. Spaniolul, pe de altă parte, ar telefona bucuros în Insula Paștelui noapte de noapte (dacă ar putea scăpa nepedepsit), fără cea mai mică părere de rău.

Analizând aceste chestiuni ne dăm seama că tot ce este legal nu este neapărat și bun, iar tot ce este ilegal nu este neapărat și rău. Pentru finlandezi, suedezi și germani acest lucru este destul de greu de acceptat. Americanii, belgienii, danezii, ungurii, slovenii, croații, chinezii, coreenii și australienii acceptă acest lucru fără a-și bate prea mult capul. Pentru latini, arabi, polinezieni, africani și ruși el este evident de la bun început. Un prieten de-al meu, sicilian, nu și-a plătit convorbirile telefonice din 1948. Tatăl său este proprietarul unei vii.

De curând, le-am dat ca test directorilor executivi finlandezi, la seminariile de transculturalism, următorul exercițiu:

CARACTERISTICI NAȚIONALE

puternic, cu simțul umorului, iritabil, cinstit, îndrăzneț, snob, serios, diplomat, vorbăreț, lent, oportunist, nehotărât, fără simțul umorului, delăsător, viclean, emotiv, demn de încredere, loial, cu gândul la bani, colectiv, înțelept, ia lucrurile ca atare, deschis, timid, manierat, nedemn de încredere, direct, glumeț, sociabil, muncitor, conservator, individualist, vehement, lipsit de maniere, grijuliu, extravertit, eficient, punctual, flexibil, rezervat, rapid, politicos, dominat de timp, ambiguu, plictisitor, rafinat, hotărât, demodat

Analizați caracteristicile de mai sus și alegeți câte opt pentru fiecare din următoarele popoare: germani, britanici, italieni, finlandezi, suedezi, americani.

Atribuind câte 8 caracteristici (din cele 48 aflate la dispoziție) celor 6 popoare diferite, finlandezii au selectat invariabil următoarele calități pentru a se descrie pe ei înșiși: cinstit, lent, demn de încredere, loial, timid, direct, rezervat, punctual.

Șase dintre aceste caracteristici sunt în mod clar pozitive; chiar „timid” și „lent” nu au conotații negative pentru finlandezi.

Germanii ar putea fi considerați punctuali, suedezi cinști, britanicii loiali și demni de încredere, americanii direcți, însă toți seminariștii au manifestat o tendință firească de a zugrăvi caracterul finlandezilor într-o lumină favorabilă. Testați într-un mod asemănător, suedezi, germanii și britanicii au procedat la fel, alegând adjective eufemistice pentru a-și descrie propria cultură.

Într-un alt exercițiu, seminariștilor finlandezi li s-a cerut să interpreteze roluri de finlandezi, ruși, americani și polinezieni. Directorii s-au descurcat bine în roluri de finlandezi și de ruși, însă au exagerat fără excepție trăsăturile americanilor și ale polinezienilor, amplificând și deformând îndrăzneala și lăudăroșenia celor dintâi și inocența, vociferarea și sporovăiala celor din urmă. Acest lucru a ilustrat tendința

finlandezilor de a recurge la categorisiri stereotipe, atunci când nu sunt cu adevărat familiarizați cu ceva. (Pe de altă parte, particularitățile rușilor sunt bine surprinse de finlandezi.)

Stereotipia este periculoasă, însă reprezintă și un ghid corect la nivel național. Un anumit danez poate semăna cu un anumit portughez, însă un cor sau o echipă de fotbal daneze se deosebesc cu ușurință de echivalentul lor portughez. Generalizarea trăsăturilor naționale nu funcționează în cazul indivizilor, însă este foarte bună pentru colectivități.

Ochelarii culturali continuă să estompeze viziunea oricărui subiect care are de-a face cu un interlocutor străin. Figura 4 ilustrează barierele de comunicare pe care le ridică reticența japoneză în fața exuberanței latine, iar figura 5 demonstrează ușurința relativă cu care comunică doi latini între ei, datorită faptului că amândoi poartă ochelari asemănători.

Este demn de semnalat faptul că francezii și italienii nu se plac în mod deosebit, însă, pe de o parte, și unii și ceilalți stau bine la capitolul comunicare, iar pe de altă parte, nu există bariere substanțiale în calea discursului rapid și reciproc inteligibil.

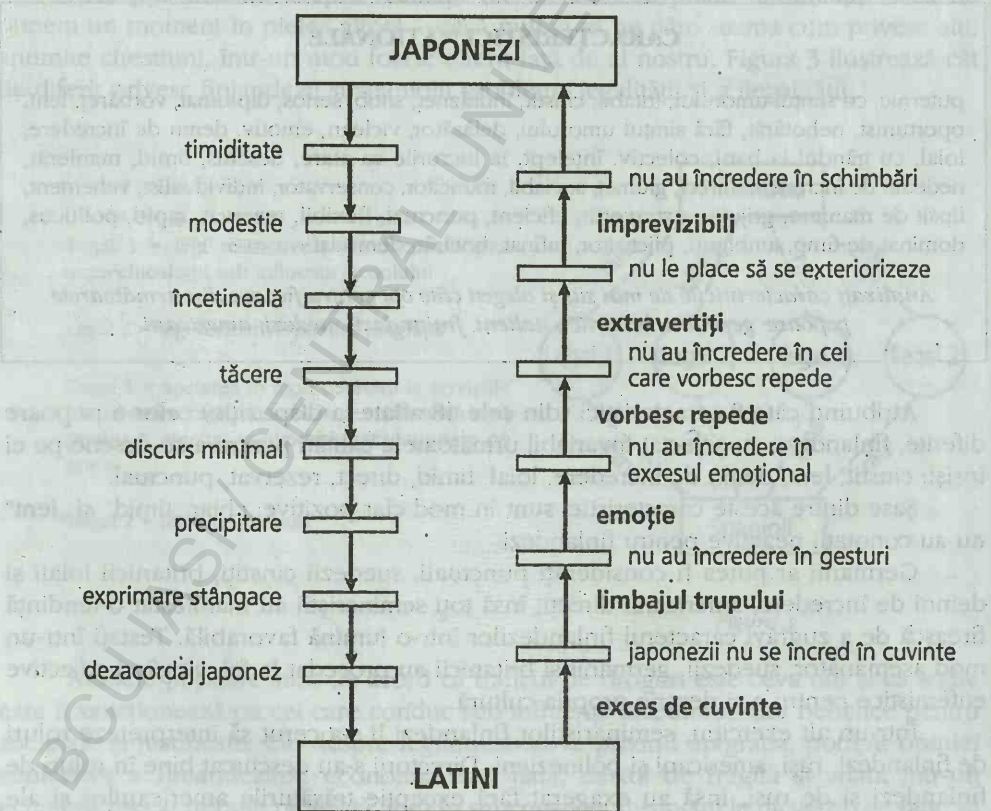


Figura 4. Bariere în procesul comunicării

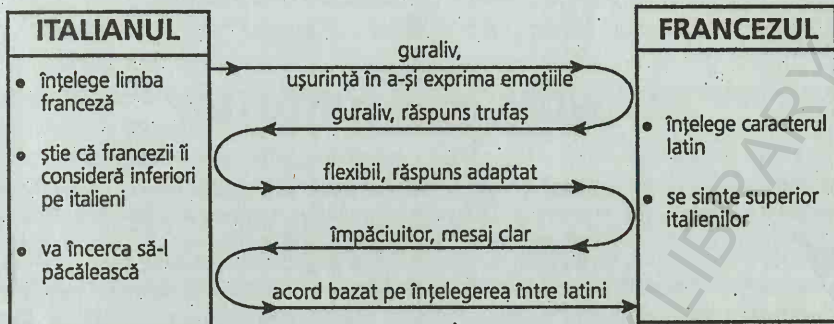


Figura 5. Interacțiunea între latini

Dacă un japonez sau o persoană de orice altă naționalitate își scoate ochelarii naționali, lumea este inițial estompată sau neclară. Ea va trebui să probeze multe alte perechi de ochelari înainte să ajungă la percepția de 20/20. Acesta este procesul de dezvoltare a sensibilității interculturale.

Partea a doua

Cum să o scoți la capăt cu diferite culturi

Clasificarea culturilor

Multitudinea culturilor naționale și regionale ale lumii poate fi împărțită în mare în trei categorii: deosebit de planificați, preocupați de îndeplinirea sarcinilor (liniar-activi); vorbăreți, preocupați de stabilirea de relații interpersonale (pluri-activi); ascultători respectuoși, introvertiți (reactivi). Italienii îi consideră pe germani rigizi și dominați de timp; pentru germani, italienii sunt niște indivizi dezordonați care gesticulează întruna; japonezii îi studiază în tăcere și învață și de la unii și de la alții.

Culturi liniar-active și pluri-active

Sven Svenson este un om de afaceri suedez care trăiește la Lisabona. Cu câteva săptămâni în urmă a fost invitat de un amic portughez, Antonio, la o partidă de tenis, programată să înceapă la ora 10. Sven și-a făcut apariția pe terenul de tenis la ora fixată, echipat și gata de joc.

Antonio a sosit cu o jumătate de oră întârziere, însoțit de prietenul său, Carlos, de la care urma să cumpere niște pământ. Cei doi trataseră afacerea toată dimineața și discuția se prelungise, drept care Antonio l-a adus pe Carlos ca să finalizeze detaliile pe drum. Au continuat să discute datele afacerii până ce Antonio s-a echipat de joc, timp în care Sven a fost nevoit să asculte toată tărașenia. La ora 10.45 au intrat pe terenul de tenis, iar Antonio a continuat să trateze cu Carlos, în timp ce se antrena cu Sven.

La un moment dat, o altă cunoștință a lui Antonio, Pedro, a sosit pentru a confirma întâlnirea cu Antonio de la sfârșitul săptămânii, când urmau să facă o plimbare pe mare. Antonio l-a rugat pe Sven să-l scuze câteva clipe și a ieșit de pe teren ca să discute cu Pedro. După ce a vorbit cu Pedro cinci minute, Antonio și-a reluat conversația cu amicul Carlos, pe care-l lăsase să aștepte și în cele din urmă s-a întors la Sven, care aștepta și el, ca să înceapă de fapt jocul la ora 11. Când Sven i-a atras atenția că terenul fusese închiriat numai de la 10 la 11, Antonio l-a liniștit, spunându-i că avusese grijă să telefoneze înainte pentru a prelungi rezervarea până la ora 12. Nu e absolut nici o problemă.

Probabil că nu veți fi surprinși să aflați că Sven a fost foarte supărat de întorsătura situației. De ce? El și Antonio aparțin unor lumi diferite, mai precis, folosesc sisteme temporale diferite. Sven, ca un suedez veritabil, aparține unei culturi care folosește timpul liniar-activ – adică face un singur lucru o dată, în ordinea prevăzută în agenda sa. Acolo scria: ora 8 – trezirea; ora 9 – micul dejun; ora 9.15 – echiparea în costumul de tenis; 9.30 – plecarea spre terenul de tenis; 10–11 – partida de tenis; 11–11.30 – bere și duș; 12.15 – prânzul; 14 – plecarea spre birou ș.a.m.d.

Antonio, care părea că se va sincroniza cu el pentru partida de tenis în intervalul 10–11, a dat peste cap programul lui Sven. Antonio, ca de altfel și restul portughezilor, urmează un sistem temporal pluri-activ, adică fac mai multe lucruri deodată, adesea la întâmplare.

Culturile pluri-active sunt foarte flexibile. Faptul că Pedro a întrerupt conversația lui Carlos care era deja pe cale să întrerupă partida de tenis a lui Sven este cât se poate de normal și acceptabil în Portugalia. Este însă inacceptabil în Suedia, ca și în Germania și în Marea Britanie.

Indivizii liniar-activi, ca suedezii, elvețienii, olandezii și germanii, fac un singur lucru o dată, se concentrează serios asupra lui și respectă o ordine prestabilită. Acești oameni sunt de părere că astfel sunt mai eficienți și rezolvă mai multe sarcini.

Indivizii pluri-activi **consideră că rezolvă mai multe în felul lor**. Să luăm din nou cazul lui Sven și Antonio. Dacă pe Sven nu l-ar fi încurcat Antonio, el ar fi reușit cu siguranță să joace tenis, să mănânce la timpul potrivit și să rezolve și niște probleme de serviciu. Antonio, în schimb, a luat micul dejun, a cumpărat niște pământ, a jucat tenis și a aranjat și cu plimbarea, toate acestea până la ora prânzului. A reușit chiar și să prelungească rezervarea terenului. Sven n-ar putea să trăiască în acest fel, însă Antonio procedează astfel tot timpul.

Pe indivizii pluri-activi nu-i prea interesează planificările sau punctualitatea. Le respectă aparent, mai ales dacă un partener liniar-activ insistă. Ei consideră că realitatea este mult mai importantă decât întâlnirile fixate de oameni. În dimineața cu pricina, pentru Antonio realitatea era că nu finalizase discuția cu Carlos referitoare la pământ. Persoanelor pluri-active nu le place să lase discuțiile neterminate. Pentru ele, încheierea unei tranzacții este cel mai bun mod de a-și folosi timpul. De aceea Antonio l-a luat pe Carlos cu el și a finalizat afacerea în timp ce lovea mingiile. Pedro a întârziat și mai mult începerea jocului, însă Antonio nu a renunțat la meciul cu Sven, care reprezenta o altă tranzacție pe care dorea să o încheie. Prin urmare, cei doi au jucat până la ora 12-12.30, după caz. Ce s-a întâmplat însă cu prânzul lui Sven, de la ora 12.15? Nu e atât de important, spune Antonio. Trebuia servit la 12.15 numai pentru că așa scrisese Sven în agenda sa.

Un prieten al meu, producător la BBC, călătorea adesea în Europa pentru a se întâlni cu reprezentanții BBC. Nu a ratat niciodată întâlnirile din Danemarca și din Germania, dar mereu întâmpina dificultăți în Grecia. Reprezentantul grec era o persoană populară în Atena și trebuia să întâlnească în fiecare zi atâția oameni, încât de regulă întârzia. Așa se face că prietenul meu rata, de obicei, întâlnirile cu el sau îl aștepta câte trei, patru ore. În cele din urmă, după mai multe călătorii, producătorul s-a adaptat la cultura pluri-activă. Pe la sfârșitul dimineții se ducea pur și simplu la biroul grecului și o ruga pe secretară să-i comunice agenda grecului pe ziua în curs. Pentru că grecul își stabilea majoritatea întâlnirilor în camere de hotel sau în baruri, producătorul BBC îl aștepta în holul hotelului și îl prindea pe fugă, între două întâlniri. Grecul pluri-activ, bucuros să-l întâlnească, nu ezita să petreacă o jumătate de oră cu el, întârziind astfel la următoarea întâlnire.

Când persoane aparținând unei culturi liniar-active lucrează împreună cu persoane aparținând unei culturi pluri-active, ambele părți vor avea de suferit. În mod constant se vor ivi situații de criză, numai dacă nu cumva una dintre părți se va adapta celeilalte, ceea ce rar se întâmplă. De ce mexicanii nu sosesc la timp?, se întreabă germanii. De ce nu lucrează cu termene-limită? De ce nu se conduc după un plan? La rândul lor, mexicanii se întreabă: de ce să mai respectăm planul, dacă situația s-a schimbat? De ce să respectăm termenul-limită, dacă accelerăm producția și are de

suferit calitatea? De ce să încercăm să vindem această cantitate clientului respectiv, când știm că nu este pregătit încă să cumpere?

De curând am vizitat o superbă crescătorie de păsări din Africa de Sud, în care păsări exotice de tot felul erau ținute în 100 de colivii uriașe la care vizitatorii aveau acces direct. Păsările aveau destul spațiu ca să zboare, iar pentru noi era fascinant să ne aflăm în colivie, printre ele. Cine dorea, avea timp suficient să treacă dintr-o colivie în alta, având grijă să închidă bine ușile.

S-a nimerit că două grupuri mici de turiști – unul alcătuit din patru germani, iar celălalt din trei francezi – să viziteze crescătoria în același timp cu noi. Germanii își propuseseră să facă turul crescătoriei în 100 de minute, petrecând câte un minut în fiecare colivie. Cineva citea explicațiile, altcineva făcea fotografii, un altul filma și ultimul deschidea și închidea ușile. I-am urmat bucuos.

Cei trei francezi și-au început vizita la câteva minute după germani, însă nu a trecut mult și i-au prins din urmă, gonind prin coliviile în care se aflau păsări mai mici. Pentru că francezii filmau și ei, aproape că le-au stricat nemților vizitarea coliviei nr. 10, făcând multă gălăgie și stându-le în drum. Astfel că germanii au răsuflat ușurați când francezii s-au grăbit spre alte colivii, mai interesante.

Germanii au continuat să viziteze în ritmul lor coliviile 11–15. În colivia cu numărul 16 se aflau bufnițele (cele mai interesante). Acolo i-am reîntâlnit pe amicii noștri francezi, care monopolizaseră colivia de 5 minute. Aceștia au filmat bufnițele din toate unghiurile posibile, în timp ce germanii își așteptau rândul. Când în sfârșit francezii au plecat, germanii erau cu 5 minute în întârziere.

Mai târziu, francezii au stat atât de mult să vadă ulii din colivia nr. 62, încât germanii au trebuit să treacă mai departe și să revină mai târziu ca să-i filmeze. Ei au fost foarte supărați din cauza acestei abateri forțate de la traseul stabilit și în cele din urmă și-au încheiat vizita cu o jumătate de oră „întârziere”. Între timp francezii plecaseră, după ce au văzut tot ce-i interesa.

Un studiu privind atitudinea față de timp efectuat într-o companie elvețiano-italiană a demonstrat că fiecare dintre cele două părți a învățat câte ceva de la cealaltă. După o inițială dispută, ambele părți au cooperat timp de câteva luni. Italienii au recunoscut în cele din urmă că respectarea, cel puțin teoretică, a programelor, a termenelor de producție și a bugetelor le-a permis să-și clarifice obiectivele și să-și îmbunătățească performanțele și eficiența. La rândul lor, elvețienii și-au dat seama că atitudinea mai flexibilă a italienilor le-a dat posibilitatea să-și modifice programul ca urmare a unor evoluții neașteptate ale pieței, să identifice deficiențele de planificare ce nu ieșiseră la iveală mai înainte și să facă îmbunătățiri esențiale de ultimă oră în „timpul suplimentar”.

Germanii, asemenea elvețienilor, se situează pe un loc de frunte pe scara liniar-activilor, acordând o importanță deosebită analizării și compartimentării proiectelor, abordării fiecărei probleme pe rând, într-o manieră liniară, concentrării pe fiecare segment și obținând, prin urmare, un rezultat aproape perfect. Îi incomodează oamenii care nu lucrează în același mod, de pildă arabii și cei care aparțin culturilor mediteraneene.

Americanii sunt și ei liniar-activi într-o mare măsură, însă la ei intervin unele diferențe de atitudine. Deoarece americani trăiesc foarte mult în prezent și în viitor,

adesea îi pun pe germani la treabă înainte ca aceștia din urmă să fie dispuși să înceapă. Germanii sunt foarte conștienți de istoria și trecutul lor și adesea sunt dornici să le ofere o mulțime de detalii partenerilor americani, pentru a încadra acțiunile prezente într-un context. Acest lucru îi irită în general pe americani, care vor să „isprăvească o dată”.

Figura 6 înfățișează un posibil clasament al națiunilor liniar/pluri-active, demonstrând variații regionale de-a dreptul surprinzătoare. Influențele germane și în general europene din Chile i-au determinat pe chilieni să fie mai puțin pluri-activi în comparație cu brazilienii sau argentinienii, bunăoară. Diferențele de comportament între italienii din nord și cei din sud sunt bine cunoscute. Australienii, printre care se numără o mulțime de imigranți din sudul Europei, devin mai puțin liniar-activi și mai extravertiți decât majoritatea nordicilor.

CLASAMENTUL LINIAR-ACTIVI – PLURI-ACTIVI

1. Nemți, elvețieni
2. Americani (WASP)*
3. Scandinavi, austrieci
4. Britanici, canadieni, neo-zeelandezi
5. Australieni, sud-africani
6. Japonezi
7. Olandezi, belgieni
8. Subculturi americane (de exemplu evrei, italieni, polonezi)
9. Francezi, belgieni (valoni)
10. Cehi, sloveni, croați, unguri
11. Italieni din nord (Milano, Torino, Genova)
12. Chilieni
13. Ruși, alte popoare slave
14. Portughezi
15. Polinezieni
16. Spanioli, italieni din sud, popoare mediteraneene
17. Indieni, pakistanezi etc.
18. Latino-americani, arabi, africani

* Protestanți anglo-saxoni albi. (n.a.)

Figura 6

În figura 7 sunt enumerate cele mai obișnuite trăsături ale culturilor liniar-actives, pluri-actives și reactive.

Culturi reactive (cei care ascultă)

Japonezii fac parte din grupa culturilor reactive (cei care ascultă), ai căror membri rareori lansează o acțiune sau o discuție, preferând mai întâi să asculte și să-și dea seama pe ce poziție se situează celălalt și apoi să reacționeze față de acesta și să-și formuleze propriile opinii.

LINIAR-ACTIVI	PLURI-ACTIVI	REACTIVI
introvertiți răbdători liniștiți în banca lor le place intimitatea își fac planuri minuțioase fac un singur lucru lucrează la ore fixe punctuali dominați de orare și programe compartimentează proiectele respectă planurile respectă faptele obțin informații din statistici, documentații, baze de date pun accent pe muncă insensibili lucrează în cadrul unui singur departament urmează procedurile corecte acceptă favoruri cu reticență se bazează pe colegii competenți realizează șiruri de activități le plac programele fixe conciși la telefon folosesc agende respectă caracterul oficial nu le place să se facă de râs folosesc argumente logice în confruntări limbajul trupului limitat rareori întrerup separă relațiile sociale de cele profesionale	extravertiți nerăbdători vorbăreți curioși gregari își fac planuri numai în linii mari fac mai multe lucruri o dată lucrează la orice oră nepunctuali orar imprevizibil lasă un proiect să-l influențeze pe altul modifică planurile jonglează cu faptele obțin informații de la prima mână (orale) pun accent pe oameni emotivi fac turul firmei trag sfori caută favoruri se bazează pe relații realizează tranzacții cu oameni fac corelații cu orice vorlesc ore în șir rareori notează în agendă caută persoanele-cheie (sus-puse) au pregătite scuze se lasă pradă emoțiilor în confruntări limbajul trupului fără restricții întrerup frecvent împletesc relațiile sociale cu cele profesionale	extravertiți răbdători tăcuți respectuoși buni ascultători atenți la principii generale reacționează deodată ore flexibile punctuali reacționează la orarul partenerului au o imagine de ansamblu operează mici modificări declarațiile înseamnă promisiuni folosesc ambele tipuri pun accent pe oameni implicare discretă trec prin toate departamentele impenetrabili, calmi îi protejează pe alții se bazează pe oamenii de în- credere reacționează față de partener prevăzători rezumă bine meticuloși deosebit de cinstiți nu au voie să se facă de râs evită confruntările limbajul trupului subtil nu întrerup fac conexiuni între social și pro- fesional

Figura 7

Culturile reactive se întâlnesc în Japonia, China, Taiwan, Singapore, Coreea, Turcia și Finlanda. Și alte popoare din estul Asiei, cu toate manifestările lor pluri-active și emoționante ocazionale, au anumite trăsături reactive. În Europa, numai finlandezii sunt puternic reactivi, iar britanicii, turcii și suedezii trec cu ușurință pe „modul ascultătorilor”, uneori.

Culturile reactive ascultă înainte să se repeadă să spună ceva. Reprezentanții lor sunt cei mai buni ascultători din lume, în sensul că se concentrează la spusele interlocutorului, nu își lasă mintea să colinde aiurea (difícil pentru latini) și rareori, aproape niciodată, nu îl întrerup pe vorbitor în timpul discursului/expunerii/prezentării sale. Când acesta a terminat, ei nu răspund imediat. O perioadă decentă de tăcere după

ce vorbitorul a încheiat ce avea de spus demonstrează considerație față de greutatea spuselor, care trebuie cântărite fără grabă și cu respectul cuvenit.

Atunci când reprezentanții unei culturi reactive își încep răspunsul, ei nu își vor exprima imediat, cu fermitate, opinia. Ei vor aplica mai degrabă o altă strategie, și anume vor pune întrebări suplimentare pentru a clarifica intențiile și tendința vorbitorului. Japonezii, mai cu seamă, revin de mai multe ori asupra fiecărui punct, în detaliu, pentru a fi siguri că nu există neînțelegeri. Finlandezii, deși sinceri și direcți în cele din urmă, se feresc de confruntări pe cât de mult pot, încercând să găsească o abordare pe placul celeilalte părți. Chinezii chibzuiesc cum să pună cap la cap o varietate de strategii care să nu fie în dezacord cu propunerea inițială.

Culturile reactive sunt introvertite, nu pun preț pe excesul de cuvinte și prin urmare membrii lor sunt adepții comunicării non-verbale. Aceasta se realizează printr-un limbaj subtil al trupului, total diferit față de gesturile energice ale latinilor și ale africanilor. Aceste strategii reactive sunt greu de pătruns pentru liniar-activi, de vreme ce ei nu se încadrează în sistemul unidimensional (întrebare-răspuns, cauză-efect). Persoanele pluri-active, obișnuite cu un comportament extravertit, îi consideră impenetrabili – cu reacții minime sau lipsiți de reacție. Cel mai bun exemplu în această privință îl constituie finlandezii, cu reacții chiar mai slabe decât ale japonezilor, care măcar se prefac că sunt mulțumiți.

În culturile reactive modul preferat de comunicare este monolog-pauză-reflecție-monolog. Pe cât posibil, una dintre părți îi dă întâietate celeilalte să-și rostească monologul. În culturile liniar-active sau pluri-active, modul de comunicare este dialogul. O persoană întrerupe „monologul” celeilalte prin comentarii frecvente, întrebări, care demonstrează un interes politic față de cele spuse. De îndată ce partea adversă termină de vorbit, celălalt ia cuvântul imediat, pentru că occidentalii au o foarte mică toleranță față de tăcere.

Cei care aparțin culturilor reactive nu numai că tolerează bine tăcerile, mai mult, le consideră ca fiind o parte semnificativă, aproape rafinată a discursului. Opiniile celeilalte părți nu vor fi desconsiderate sau desființate printr-o replică seacă sau nepăsătoare. Argumentele inteligente, bine formulate, impun – merită – o apreciere îndelungă, făcută în tăcere. Americanul, după ce a realizat o culme a vânzărilor la Helsinki, face o plecăciune și întreabă: „Ei, Pekka, ce părere ai?”. Dacă îi întrebi pe finlandezi ce părere au, ei încep să-și facă o părere. Finlandezii, asemenea orientalilor, gândesc în liniște. Un alt american, întrebat același lucru, s-ar putea la fel de bine să sară în picioare și să exclame: „O să-ți spun eu ce părere am!”, nelăsând nici o pauză pentru a puncta faptele sau pentru a stăvili elanul occidental. Elanul oriental se realizează mai greu. Putem compara reacțiile cu manevrarea vitezelor unei mașini. Astfel, persoanele pluri-active intră imediat în viteză întâi, apăsând pe accelerație (discuția) și trec rapid prin viteză a doua și a treia pe măsură ce discuția se aprinde. Culturile reactive preferă să evite distrugerea cutiei de viteze. Prea multe accelerații pot dăuna motorului (discuția). Roata cea mare se învârtă mai lent la început, iar piciorul apasă ușor. Însă când se obține în sfârșit impulsul, este de dorit să fie păstrat și, mai mult, să fie îndreptat în direcția cea bună.

„Monologul-răspuns” reactiv va fi prin urmare axat pe context și va presupune cunoștințe bogate din partea ascultătorului (care, în definitiv, va vorbi probabil primul).

Deoarece se presupune că ascultătorul este bine informat, japonezii, chinezii sau finlandezii se vor mulțumi să-și exprime gândurile prin enunțuri pe jumătate rostite, semn că ascultătorul poate completa restul. Este un fel de compliment făcut interlocutorului. În asemenea momente, persoanele pluri-active, orientate spre dialog, sunt mult mai receptive decât cele liniare, care aduc argumente liniare exprimate clar.

Culturile reactive nu numai că se bazează pe semienunțuri pentru a favoriza conversația, dar practică și alte obiceiuri orientale care îl derutează pe occidental. Ele umblă, de pildă, cu „ocolisuri”, folosind verbe impersonale („se pleacă”) sau diateza pasivă („se pare că unul dintre aparate a fost folosit”) fie pentru a îndepărta vina, fie din politete.

Deoarece culturile reactive tind să folosească nume mai puțin decât occidentalii, caracterul impersonal, ambiguu al discuției este și mai pronunțat. Absența contactului vizual, atât de caracteristic esticilor, nu îmbunătățește situația. Japonezii, evitând privirea fixă și serioasă a spaniolilor, îi fac pe aceștia din urmă să se simtă ca și cum ar fi plictisitori sau ar spune ceva neplăcut. Inaccesibilitatea orientalilor (care apare adesea întipărită pe fața finlandezilor ca o expresie sumbră) se adaugă sentimentului că discuția nu duce nicăieri. Un finlandez sau un japonez, jenat de privirea celuilalt, caută contactul vizual numai la începutul discuției sau când așteaptă ca partenerul lor să ia cuvântul.

Delegațiile japoneze se mulțumesc adesea să stea aliniate de o parte a mesei și să privească într-un punct neutru de pe perete, privindu-se numai când schimbă câteva cuvinte sau când meditează într-o tăcere comună. Ei își aruncă din când în când priviri laterale căutând confirmarea unui aspect discutat. Apoi revin la studierea peretelui.

Discuțiile de complezență nu sunt la îndemână culturilor reactive. Deși japonezii și chinezii etalează formalisme intrate în obișnuință pentru a fi politicoși, ei au tendința de a considera întrebările de tipul „Ei, cum merge?” ca pe niște întrebări directe și vor profita de ocazie pentru a se plânge. Alte dată, pauzele lor exagerat de lungi sau reacțiile lente îi fac pe occidentali să creadă că sunt grei de cap sau că nu au nimic de spus. Turcii, într-o discuție purtată cu germanii la Berlin, s-au plâns că nu au avut șansa să-și exprime părerile în întregime, în timp ce germanii, la rândul lor, au crezut că turcii nu aveau nimic de spus. O delegație la nivel înalt din partea Băncii Finlandei îmi spunea, de curând, că, din același motiv, le-a venit greu să intervină în cadrul reuniunilor internaționale. „Cum am putea să ne facem remarcări?”, întrebau ei. Japonezii au cel mai mult de suferit la acest gen de întâlniri.

Occidentalii ar trebui să aibă în vedere că, în realitate, conținutul răspunsului dat de o persoană aparținând unei culturi reactive redă o mică parte din însemnătatea pe care aceștia o acordă evenimentului. Afirmatiile axate pe context acordă inevitabil o mai mare importanță nu conținutului răspunsului, ci modului în care este formulat, persoanei care l-a emis și sensului din spatele cuvintelor. Tot astfel, ceea ce nu s-a spus poate constitui ideea principală a replicii.

Autodefăimarea reprezintă o altă tactică predilectă a culturilor reactive. Ea elimină posibilitatea ofensării prin supraaprecierea propriei persoane; ea îl poate determina pe concurent să aprecieze deciziile și stilul de conducere al orientalilor. Occidentalii nu trebuie să facă greșeala de a presupune că autodefăimarea are ceva de-a face cu o poziție defavorabilă.

În fine, culturile reactive excelează în comunicarea subtilă, non-verbală, care compensează lipsa interjecțiilor frecvente. Finlandezii, asemenea japonezilor și chinezilor sunt recunoscuți pentru oftaturile, gemetele aproape imperceptibile și simpaticele lor mormăieli. În Finlanda, o inspirație bruscă denotă acordul și nu șocul, ca în cazul latinilor. „Oh“-urile, „ha“-urile și „e“-urile japonezilor sunt un semn mult mai sigur al aprobării decât zâmbetul pe care îl afișează adesea.

Ca să rezumăm, programul în cazul culturilor reactive respectă următoarea succesiune:

- ascultă cu atenție
- înțelege intențiile celuilalt
- acordă o perioadă de liniște pentru a-și face o părere
- pune întrebări suplimentare
- reacționează constructiv
- păstrează o anumită doză de mister
- copiază de la celălalt punctele sale forte.
- îmbunătățește
- rafinează
- se apropie de perfecțiune, pe cât posibil.

Persoanele reactive dispun de rezerve însemnate de energie. Ele consumă cât mai puțină energie și efort și nu-și pierd timpul reinventând roata. Deși lasă întotdeauna impresia că au rezerve de energie, ele sunt rareori agresive și puțin aspiră la funcții de conducere (în cazul Japoniei, acest lucru este oarecum surprinzător, având în vedere puterea ei economică). Pe de altă parte, Franța, Anglia și SUA nu au ezitat să preia conducerea mondială în perioade de dominație economică sau militară.

1. Japonia	Puternic reactive
2. China	
3. Taiwan	
4. Singapore, Hong Kong*	
5. Finlanda*	
6. Coreea	
7. Turcia*	
8. Vietnam, Cambodgia, Laos*	
9. Malaysia, Indonezia*	
10. Insulele din Pacific (Fiji, Tonga etc.)*	
11. Suedia*	Ocazional reactive
12. Anglia*	

* Tendințe de reacție liniar-activă

+ Tendințe de reacție pluri-activă

Figura 8. Culturi reactive (cei care ascultă)

Culturi care se bazează pe dialog, pe date și pe ascultarea interlocutorului

Interacțiunea între diferite persoane presupune nu numai metode de comunicare, dar și strângere de informații. Astfel ajungem la problema culturilor axate

pe dialog și a celor profilate pe date. O cultură axată pe dialog este cea care presupune efectuarea unor cercetări pentru a produce multe informații pe baza cărora să adopte un anumit comportament. Suedezilor, germanilor, americanilor, elvețienilor și nord-europenilor le place să adune informații solide și să avanseze constant având ca punct de plecare această bază de date. Comunicațiile și revoluția informației reprezintă pentru culturile profilate pe date împlinirea unui vis. Acestea le furnizează rapid și eficient ceea ce culturile axate pe dialog știu deja.

Care sunt culturile axate pe dialog? De exemplu, italienii și alți latini, arabii și indienii. Aceste persoane încadrează evenimentele și posibilitățile de afaceri „în context”, deoarece lor le parvine o cantitate însemnată de date din rețeaua lor personală de informații. Arabii sau portughezii vor fi bine documentați în legătură cu orice afacere, pentru că au întrebat, au discutat și au bârfit deja pe tema respectivă în cercul lor larg de prieteni, cunoștințe de afaceri și relații de familie. Japonezii (în esență ascultători) pot fi încă și mai bine informați din moment ce însăși natura societății japoneze de tip rețea îi implică într-o rețea informațională incredibil de complexă, care funcționează în școli, colegii, universități, cluburi de karate și judo, asociații studențești, sisteme inteligente dezvoltate și relații de familie sau politice.

Persoanele aparținând culturilor axate pe dialog, precum francezii sau spaniolii, au tendința să devină nerăbdătoare când americanii sau elvețienii le furnizează fapte și cifre corecte, însă care reprezintă, în opinia lor, numai o parte din uriașul tablou uman. Un francez va considera că o previziune a vânzărilor realizate de americani în Franța este prea puțin importantă dacă el (francezul) nu are timp să cultive o relație adecvată cu clientul de care depinde succesul afacerii.

În culturile axate pe dialog este firesc ca managerii care părăsesc un serviciu să-și ia cu ei clienții și colegii. Sunt relațiile lor.

Între persoanele axate pe dialog și cele pluri-active există o strânsă legătură. Antonio face zece lucruri deodată și se află, prin urmare, în contact permanent cu oamenii. El obține de la ei o cantitate enormă de informații - mult mai multe decât strâng americanii sau germanii petrecându-și o mare parte din zi într-un birou particular, cu ușile închise și cu ochii în calculator.

Persoanele pluri-active sunt copleșite de informații. Ele știu atât de multe, încât însăși concizia ordinii de zi le face să-și piardă utilitatea. La întâlniri, aceste persoane tind să ignore ordinea de zi și să vorbească peste rând. Cum să anticipezi o conversație? Discutarea unui subiect îl poate anula pe altul. Cum să abordezi reacția în avans? Cum poate ordinea de zi să rezolve un impas? Persoanele axate pe dialog vor să-și folosească relațiile personale pentru a rezolva problema din perspectivă umană. O dată ce acest lucru este realizat mental, întâlnirile, programele, ordinea de zi, chiar și întrunirile devin de prisos.

Dacă aceste afirmații par să indice că persoanele axate pe dialog, bazându-se exclusiv pe vorbe, suferă de pe urma unor serioase dezavantaje și inconveniente, ar trebui subliniat că trecerea de la un sistem la altul este foarte dificilă. E greu de imaginat o firmă napolitană făcând afaceri după tipicul american, cu previziuni pe cinci ani, rapoarte trimestriale, revizii contabile bianuale și evaluări bienale ale performanțelor. La fel de greu este să ni-i închipuim pe germani introducând un produs nou într-o țară străină fără a face mai întâi un studiu de piață.

De remarcat este faptul că majoritatea economiilor de succes, o excepție marcantă fiind Japonia, aparțin culturilor profilate pe date, care folosesc informații prelucrate. Japonia, deși aparține culturii profilate pe dialog, folosește la rândul ei o cantitate însemnată de informații tipărite. În plus, productivitatea depinde și de alți factori semnificativi, în special mediul, așa încât sistemele de informații, deși au importanța lor, nu sunt în totalitate răspunzătoare de eficiența și mecanismele sale.

Rezumând, am putea spune că un compromis între sistemele axate pe dialog și cele profilate pe date s-ar putea solda cu rezultate bune, însă nu există exemple clare în acest sens în cadrul comunității internaționale de afaceri din zilele noastre.

Figura nr. 9 ne sugerează o ierarhie a culturilor axate pe dialog și a celor bazate pe date. Figurile 10–12 ilustrează cele câteva surse de informații, relativ puține, pe care se bazează culturile profilate pe folosirea datelor. Cu cât societatea este mai dezvoltată, cu atât mai mult tindem să ne orientăm către informația tipărită și către bazele de date pentru a obține datele de care avem nevoie. Revoluția informației a accentuat această tendință, iar Germania, alături de SUA, Marea Britanie și Scandinavia, se află în prim-plan. Totuși, informația tipărită și bazele de date sunt aproape inevitabil învechite (cum a putut constata pe propria cheltuială oricine a cumpărat liste de distribuție). Soaptele rostite noaptea trecută într-un bar sau o cafeenea din Paris sunt ultimele noutăți – Pedro a fost la Oslo săptămâna trecută și i-a împuiat capul lui Olav până la ora două dimineața. Puține persoane aparținând culturilor profilate pe date vor săpa după informații, pentru a le răspândi apoi în acest fel, deși germanii nu o duc rău după ce ies din birourile lor izolate. Nesociabilitatea nordicilor este o altă dovadă de obstrucționare. Prin educație ei sunt învățați să nu se amestece – curiozitatea nu este apreciată la ei în țară – de bărfă nici nu mai vorbim. Ceea ce nu pot afla din baza de date, ei încearcă să afle prin canale oficiale – ambasade, camere de comerț, circulare, eventual sugestii oferite de firme prietene cu experiență din țara respectivă. În afaceri, în special când e vorba de negocieri, informația înseamnă putere. Suedia, Norvegia, Australia, Noua Zeelandă și alte culturi profilate pe date vor trebui în viitor să-și extindă și să-și dinamizeze rețelele de culegere a informațiilor dacă vor să țină pasul cu Franța, Japonia, Italia, Coreea, Taiwan și Singapore, care dețin informațiile cele mai „calde”. Ar fi bine ca însăși UE să devină o bursă de informații pentru afaceri care să concureze cu rețeaua japoneză.

Dialog

1. Latino-americani
2. Italieni, spanioli, portughezi, francezi, mediteraneeni
3. Arabi, africani
4. Indieni, pakistanezi
5. Chilieni
6. Unguri, români
7. Slavi
8. Subculturi americane
9. Benelux
10. Britanici, australieni
11. Scandinavi
12. Nord-americani (WASPS* din SUA și canadieni), neo-zeelandezi, sud-africani
13. Germani, elvețieni

* Protestanți anglo-saxoni albi.

Date

Figura 9. Culturi axate pe dialog, profilate pe date

Culturile bazate pe ascultarea interlocutorului

Culturile bazate pe ascultare, reactive prin natura lor, combină importanța acordată bazelor de date și informației tipărite (Japonia, Finlanda, Singapore și Taiwan dispun de o înaltă tehnologie) cu tendința naturală de a asculta cu atenție spusele interlocutorului și de a intra într-un dialog binevoitor.

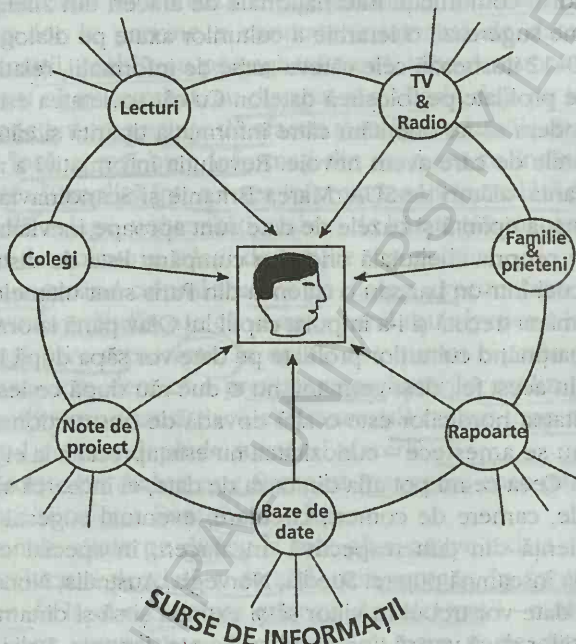


Figura 10. Surse de informații – culturi bazate pe date

Japonezii și chinezii vor avea în vedere perspectiva unei discuții de lungă durată pentru a obține acordul final. În această privință, ca și latinii, ei pun accentul pe oameni. Finlandezii, firește, mai concisi, acordă mare importanță în discuțiile lor dorințelor interlocutorului. Ei se lasă rareori „duși de curent”, tactică frecventă în discuțiile americanilor, germanilor și francezilor. Monologurile sunt necunoscute în Finlanda, doar dacă nu sunt folosite de interlocutor.

Culturile bazate pe ascultare consideră că au atitudinea potrivită față de strângerea informațiilor. Ele nu se aruncă în acțiuni imprudente, „rumegă” bine o idee, ajungând în cele din urmă la un acord în luarea unei decizii. Succesul Japoniei și al celor patru tigri asiatici – Coreea de Sud, Taiwan, Hong Kong și Singapore – precum și prosperitatea Finlandei în ciuda faptului că dispune de puține atuuri economice, toate dovedesc flexibilitatea culturilor bazate pe ascultare.

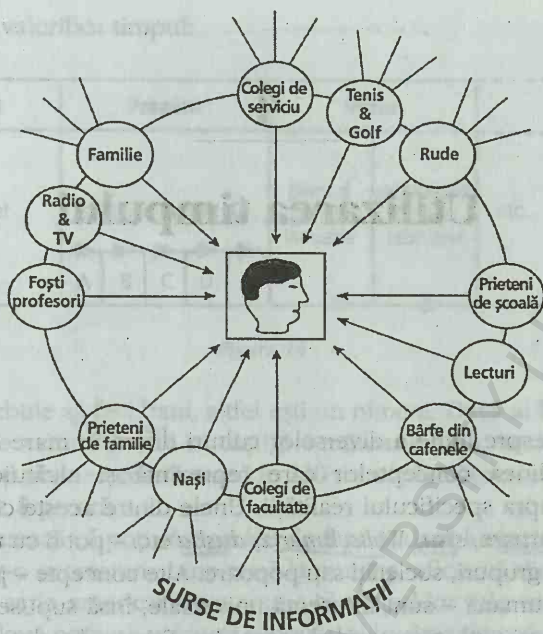


Figura 11. Surse de informații – culturi bazate pe dialog

SOCIETATEA DE TIP REȚEA

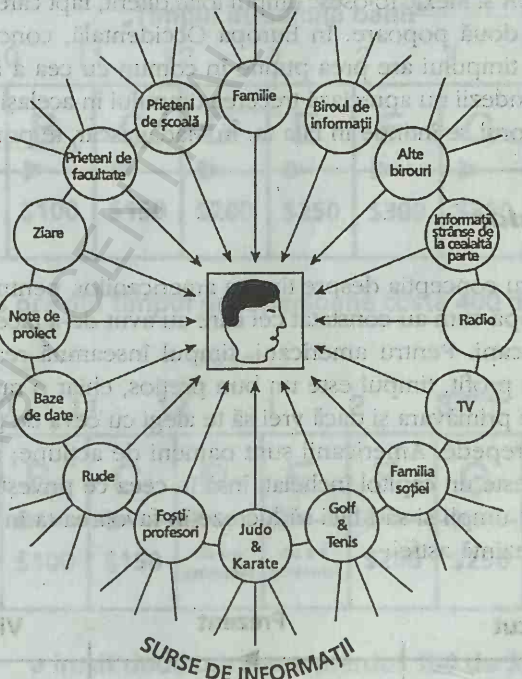


Figura 12. Surse de informații – culturi bazate pe ascultarea interlocutorului (Japonia)

Utilizarea timpului

Concepția despre lume a diverselor culturi diferă în mare măsură, după cum diferă și multitudinea conceptelor care reprezintă și alcătuiesc o perspectivă caleidoscopică asupra specificului realității. Unele dintre aceste concepte – fatalism, etica muncii, reîncarnare, sisu, Weltschmerz, dusha etc. – pot fi cu ușurință identificate în cadrul anumitor grupuri, societăți sau popoare. Alte concepte – primordiale și vitale pentru experiența umană – sunt în esență universale, însă supuse unor noțiuni total diferite în ceea ce privește caracterul și esența lor. Este vorba despre spațiu și timp.

Timpul mai ales este perceput diferit de culturile răsăritene și occidentale, chiar și în cadrul acestor categorii apărând aspecte destul de diferite de la o țară la alta. În emisfera vestică, SUA și Mexic folosesc timpul total diferit, fapt care generează puternice fricțiuni între cele două popoare. În Europa Occidentală, concepția elvetienilor cu privire la folosirea timpului are prea puține în comun cu cea a italienilor, cu care se învecinează. Thaiandezii nu apreciază trecerea timpului în același mod ca japonezii. În Marea Britanie, viitorul se întinde în fața ta. În Madagascar, te prinde din urmă.

Timpul liniar

Să începem cu concepția despre timp a americanilor, pentru că aceasta este cea mai costisitoare, după cum au constatat cei care au avut de-a face cu medicii, dentistii sau avocații americani. Pentru americani, timpul înseamnă realmente bani. Într-o societate bazată pe profit, timpul este un bun prețios, chiar o raritate. Curge repede, ca un râu de munte primăvara și dacă vrei să te alegi cu ceva de pe urma trecerii sale, trebuie să te miști repede. Americanii sunt oameni de acțiune; nu-și pot permite să fie leneși. Trecutul este un capitol încheiat, însă în ceea ce privește prezentul, poți să-l iei, să-l împarți, să-l umpli și să-l faci să lucreze în favoarea ta în viitorul apropiat.

Timpul se prezintă astfel:

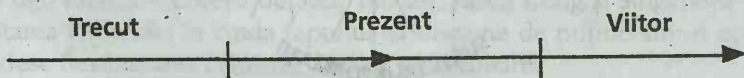


Figura 13

Iată cum poți valorifica timpul:

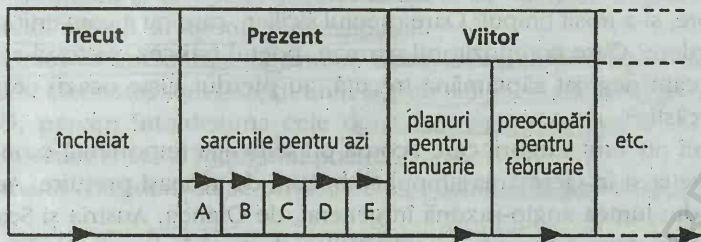


Figura 14

În America trebuie să faci bani, altfel ești un nimeni. Dacă ai la dispoziție 40 de ani de capacitate de muncă și vrei să câștigi 4 milioane de \$, asta înseamnă 10 000 de \$ pe an. Dacă poți obține această sumă în 250 de zile lucrătoare, asta înseamnă 400 de \$ pe zi sau 50 de \$ pe oră.

Figura 15 sugerează că poți câștiga 400 de \$ pe zi dacă lucrezi 8 ore, îndeplinind o sarcină pe oră într-o succesiune bine pusă la punct și eficientă din punct de vedere al timpului. În acest sens, americanii pot spune că timpul lor valorează 50 de \$ pe oră. Avem de-a face cu două noțiuni: valoarea timpului și irosirea timpului. În cazul în care, ca în figura 16, persoanele D și E nu se prezintă la întâlnire, americanii pot considera că au irosit două ore sau că au pierdut 100 de \$. Așadar:

„Timpul înseamnă bani!”

9am 10 11 12 1 2 3 4 5pm

A	B	C	D	E	F	G	H
\$50	\$100	\$150	\$200	\$250	\$300	\$350	\$400

8 ore din timpul unei persoane costă 400 de \$

Figura 15

9am 10 11 12 1 2 3 4 5pm

A	B	C	D	E	F	G	H
\$50	\$100	\$150	nu s-a prezentat	nu s-a prezentat	\$200	\$250	\$300

a irosit două ore sau a pierdut 100 de \$!

Figura 16

Această socoteală pare destul de logică până când cineva se apucă să aplice formula respectivă altor culturi. Oare pescarul portughez, care nu a prins nici un pește timp de două ore, și-a irosit timpul? Oare preotul sicilian, care nu a convertit pe nimeni joi, este în pierdere? Oare compozitorul german, poetul francez, pictorul spaniol, pe care muza i-a cam neglijat săptămâna trecută, au pierdut niște ocazii ce puteau fi aducătoare de câștig?

Americanii nu sunt singurii care acordă o asemenea importanță cronometrării timpului; în Elveția și în Germania timpul se bucură de aceeași prețuire. Aceste țări, alături de cele din lumea anglo-saxonă în general, de Olanda, Austria și Scandinavia au o viziune liniară asupra timpului și activităților, ilustrată în figurile de mai sus. Ele presupun, asemenea americanilor, că timpul scurs fără a lua decizii sau a desfășura activități se irosește în mod liniar în prezent și în viitor.

Anglo-saxonii, germanii și scandinavii sunt în esență liniar-activi, dominați de timp și monocronici. Ei preferă să se apuce de câte o singură treabă, să se concentreze asupra ei și să îi alocă un timp prestabilit. Ei sunt de părere că procedând astfel reușesc să rezolve mai multe treburi într-un mod eficient. În plus, fiindu-le insuflată etica muncii proprie protestanților, ei stabilesc o corespondență între timpul de lucru și succes. (Cu cât muncești mai mult – adică mai multe ore – cu atât vei avea mai mult succes și mai mulți bani.) Această idee sună bine în urechile americanilor, are mai puțină însemnătate pentru britanicii caracterizați prin conștiința de clasă și va fi considerată total nerealistă în țările sud-europene, unde autoritatea, privilegiul și dreptul dobândit prin naștere o contrazic în fiecare moment. Într-o societate de tipul celei care a existat în Uniunea Sovietică se poate spune chiar că cei care au primit remunerații substanțiale depunând un efort minim (sau fără nici un efort) au fost cei mai câștigați.

Pluri-activi

Sud-europenii sunt mai degrabă pluri-activi decât liniar-activi. Cu cât pot să se ocupe de mai multe lucruri deodată, cu atât se simt mai fericiți și mai împliniți. Ei își organizează timpul (și viețile) într-un mod total diferit față de americani, germani și elvețieni. Persoanele pluri-active nu sunt preocupate de orare sau de punctualitate. Ele pretind că le respectă, mai cu seamă la insistențele unui partener liniar-activ, însă consideră că realitatea este mult mai importantă decât întâlnirile de afaceri. Pentru ele, prioritară este emoția sau semnificația aferentă fiecărei întâlniri. Spaniolii, italienii, arabii ignoră trecerea timpului dacă aceasta presupune să lase neterminate discuțiile. Pentru ei, încheierea unei tranzacții umane este cel mai bun mod de a-și valorifica timpul. Germanilor și elvețienilor le place să-și planifice timpul după ceas, pentru că li se pare o modalitate deosebit de eficientă, obiectivă și foarte precisă de a-și organiza viața – și în special afacerile. Pentru un italian, evaluarea timpului va fi condiționată de sentimentele omenesti. „De ce te-ai supărat așa de rău că am venit la 9.30?“, îl întreabă el pe colegul său german. „Pentru că în agenda mea scrie 9“, răspunde acesta. „Atunci de ce nu treci 9.30, ca să fim amândoi mulțumiți?“, vine răspunsul logic al italianului. Afacerile pe care le avem de încheiat și relațiile noastre apropiate sunt atât de

importante, încât nici nu mai contează la ce oră ne întâlnim: **întâlnirea** este cea care contează. Germanii și elvețienii nu pot tolera acest mod de a gândi, pentru că le lezează simțul ordinii, al rigorii, al prestabilirii.

Spaniolul va ține partea italianului. Există o **explicație** a lipsei de punctualitate a spaniolilor. Germanii sunt adepții unui adevăr simplu – **adevărul științific**. Spaniolii, dimpotrivă, percep întotdeauna cele două laturi ale adevărului – cel al realității imediate, precum și cel al întregului poetic.

Germanii consideră că se privesc ochi în ochi, ca în figura 17:

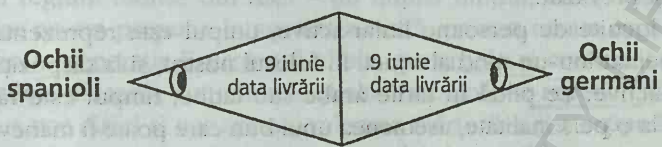


Figura 17

Pentru spaniolii conștienți de adevărul dublu, lucrurile se prezintă ca în figura 18:

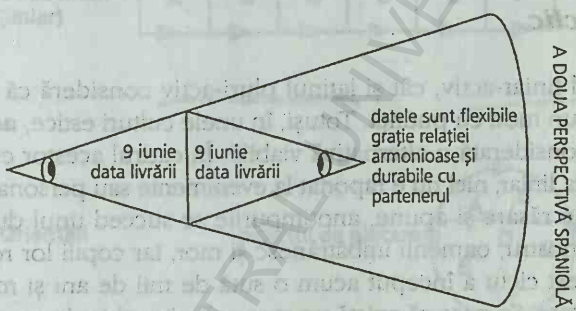


Figura 18

În ceea ce privește întâlnirile, este de preferat să nu depinzi cu strictețe de timp când stabilești o întâlnire cu un spaniol. În Spania, **punctualitatea încurcă programul**, ca în figura 19.

	9am	10	11	12	14	15	16	17	
Teorie	A	B	C	prânz	D	E	F		

	9am	10	11	12	14	15	16	17	
Practică	A	B	C	pentru prânz	D	E	F		

Figura 19

Puțini nord-europeni sau nord-americani pot să se împace cu modul în care pluri-activii utilizează timpul. Germanii și elvețienii vor fi de-a dreptul buimăciți dacă nu înțeleg psihologia care stă la baza acestei percepții.

Germanii consideră compartimentarea programelor, orarelor, procedurilor și producției ca fiind calea cea mai sigură spre eficiență. Elvețienii, și mai dominați de timp și reguli, au făcut din **precizie** un simbol național. Aceasta este reprezentată de industria ceasurilor, a instrumentelor optice, a produselor farmaceutice, a sistemului bancar. Avioanele, autobuzele și trenurile pleacă la fix. În consecință, totul poate fi calculat exact și prevăzut.

În țările locuite de persoane liniar-active, timpul este reprezentat de ceas și calendar, segmentat într-un mod abstract, în folosul nostru, și la dispoziția noastră. În culturile pluri-active, de pildă în țările arabe sau latine, timpul este raportat la un eveniment sau la o personalitate, asemenea unui bun care poate fi manevrat, modelat, dilatat sau de care te poți lipsi, indiferent de ce indică ceasul. „Trebuie să fug“, spune americanul, „nu mai am timp.“ Spaniolul sau arabul, care disprețuiesc această atitudine supusă față de orare, va folosi această expresie numai când moartea este iminentă.

Timpul ciclic

Atât nordicul liniar-activ, cât și latinul pluri-activ consideră că **administrează** timpul în cel mai bun mod cu putință. Totuși, în unele culturi estice, **adaptarea** oamenilor la timp este considerată o alternativă viabilă. În cadrul acestor culturi, timpul nu este perceput nici ca liniar, nici nu e raportat la evenimente sau personalități: este **ciclic**. În fiecare zi **Soarele răsare și apune**, anotimpurile se succed unul după altul, astrele gravitează în jurul nostru, oamenii îmbătrânesc și mor, iar copiii lor reconstituie acest proces. Știm că acest ciclu a început acum o sută de mii de ani și mai bine. Timpul ciclic nu este o raritate. Se pare că există un stoc nelimitat chiar la următoarea cotitură. Cum se spune în Est, când Dumnezeu a creat timpul, a creat din belșug.

Deoarece mulți asiatici sunt perfect conștienți de natura ciclică a timpului, ei iau deciziile în afaceri într-un mod diferit de occidentali. Aceștia din urmă se așteaptă adesea de la un asiatic să ia o decizie rapidă sau să trateze o afacere curentă după meritele sale actuale, indiferent de ce s-a întâmplat în trecut. Asiaticii nu pot să procedeze în acest fel. Trecutul oferă **fondul contextual** pentru decizia din prezent, asupra căreia asiaticii, fără excepție, trebuie să **reflecteze** un timp îndelungat – ei au mâinile legate în multe privințe. Americanii consideră că timpul care s-a scurs fără a lua decizii sau a desfășura niște activități este „timp-irosit“. Asiaticii nu privesc timpul care se scurge fără a fi valorificat într-un viitor liniar, ci rotindu-se ca într-un cerc în care **aceleași ocazii, riscuri, pericole** se vor ivi din nou atunci când oamenii vor fi mai înțelepți cu mai multe zile, săptămâni sau luni. Cât de des spunem noi, (occidentali): „Dacă aș fi știut atunci ce știu acum, nu aș fi făcut niciodată ceea ce am făcut“?

Figura 20 compară viteza lanțurilor de acțiuni cu meditația asiatică. Americanul pleacă acasă mulțumit că și-a îndeplinit toate sarcinile. Germanul și elvețianul fac, probabil, același lucru; francezul sau italianul s-ar putea să-și lase ceva de „isprăvit“ pentru a doua zi. John Paul Fieg, descriind atitudinea thailandezilor față de timp, o

vedea ca pe o piscină căreia ăștia îi dau înconjur încetul cu încetul. Această metaforă se aplică la majoritatea asiaticilor care, în loc să abordeze problemele imediat, într-o ordine anume, se învârtesc în jurul lor timp de câteva zile (săptămâni etc.), înainte de a se apuca de treabă. După o perioadă potrivită de reflecție, A, D și F ar putea fi într-adevăr considerate demne de rezolvat. B, C și E pot fi lăuate deoparte bine-mersi. Analizând întregul tablou observăm, totuși, că sarcina G (care nu a fost deloc luată în considerare mai înainte) ar putea fi cea mai importantă dintre toate.

Într-o cultură budistă – Thailanda este un exemplu bun, deși influența budistă predomină în regiuni întinse din Asia – nu numai timpul, dar și viața în sine este circulară. Orice ne-am propune în agenda noastră, oricum ne-am organiza universul nostru specific, o generație îi urmează alteia, guvernele și conducătorii se succed, recoltele se culeg, musonii, cutremurele și alte catastrofe se repetă, taxele se plătesc, Soarele și Luna vor răsări și vor apune, valoarea mărfurilor și a acțiunilor va crește și va scădea. Nici măcar americanii nu vor putea schimba cursul acestora și în mod sigur nu grăbind lucrurile.

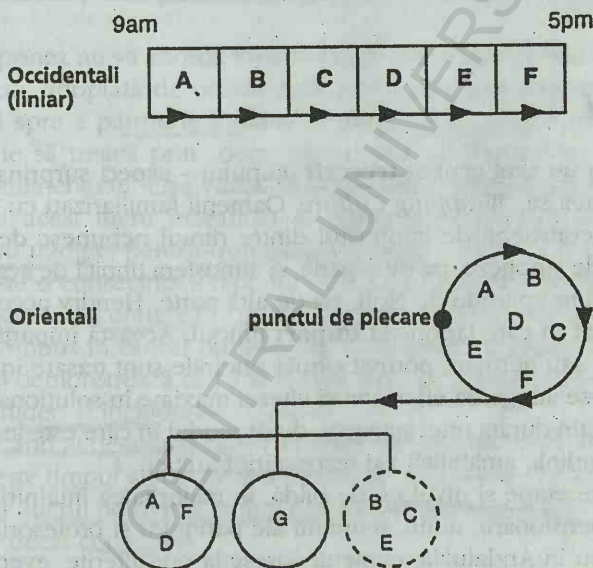


Figura 20

Chinezii

Chinezii, ca majoritatea asiaticilor, „dau roată piscinei” pentru a lua decizii bine gândite, însă au și un simț acut al valorii timpului. Aceasta poate fi observată în special în atitudinea lor față de „răpirea” timpului altor persoane, fapt pentru care își cer adesea scuze. Este un obicei ca la încheierea unei întâlniri organizate în China să mulțumești participanților pentru că și-au rupt din timpul lor valoros. Punctualitatea este și ea considerată a fi importantă – mai mult decât în alte țări asiatice. Într-adevăr, când este stabilită o întâlnire între două persoane, nu este un lucru neobișnuit să ajungă chinezul

cu 15-30 de minute în avans „pentru a încheia afacerea înainte de ora alocată discutării ei” ca să nu răpească din timpul celeilalte persoane! În China este, de asemenea, politic să anunți, după 10-15 minute de la începerea întâlnirii, că una dintre persoane va trebui în curând să plece. Din nou, scopul nobil este de a economisi timpul celeilalte persoane. Chinezii nu vor pleca, desigur, înainte de încheierea tranzacției, însă se va proceda în cunoștință de cauză.

Aceasta presupune în realitate două aspecte. Chinezul, smerit, pretinde ca timpul interlocutorului să fie considerat prețios, însă, pe de altă parte, el nutrește speranța că o bună bucată de timp va fi alocată rediscutării detaliilor tranzacției și cultivării atente a relațiilor personale pe care le implică o anumită afacere. Chinezii se plâng, adesea, că americanii care fac afaceri în China se ridică să plece „chiar în mijlocul discuției”, ca să prindă avionul spre SUA. Americanii consideră că problemele au fost discutate în mod corespunzător; chinezii simt că nu au atins încă acel nivel de apropiere – acel sentiment mulțumitor, că împărtășesc aceeași încredere și aceleași scopuri – care reprezintă pentru ei esența acelei afaceri și a altor tranzacții ce vor urma.

Japonezii

Japonezii au un simț acut al trecerii timpului – aspect surprins foarte bine de Joy Hendry în cartea sa, *Wrapping Culture*. Oamenii familiarizați cu modul de viață din Japonia sunt conștienți de contrastul dintre ritmul nebunesc de lucru al muncitorilor din fabricile japoneze, pe de o parte, și atmosfera tihnită de acasă sau tempoul extrem de lent al unei partide de Noh, pe de altă parte. Hendry accentuează modul meticulos și hotărât în care japonezii împart timpul. Această împărțire nu urmează modelul american sau german, potrivit căruia sarcinile sunt trasate într-o succesiune logică, urmărindu-se atingerea eficienței și vitezei maxime în soluționare. Pe japonezi îi preocupă mai puțin durata unei activități, decât modul în care este împărțit timpul în beneficiul corectitudinii, amabilității și respectării tradiției.

Există diferite etape și niveluri, de pildă, în majoritatea întâlnirilor sociale: petreceri cu ocazia pensionării, nunți, reuniuni ale părinților și profesorilor. În astfel de ocazii, în Sicilia sau în Andaluzia, oamenii sosesc la ore diferite, evenimentul atinge treptat punctul culminant, iar distracția se naște din atitudinea sau conversația exuberantă, spontană, care nu urmează un model strict sau un ritual. Nu există niște etape distincte care fac trecerea de la o activitate la alta, fie că e vorba de a mânca, a bea, a toasta, a cânta, a dansa sau a băfii.

În Japonia, din contră, există momente bine delimitate de început și de sfârșit. La nunțile japoneze, de pildă, oaspeții sunt rugați adesea să treacă dintr-o cameră în alta, pe parcursul desfășurării ceremoniei și petrecerii, de obicei, conform unui program strict. Totalul timpului afectat nu este atât de important, pe cât este semnificația trecerii de la o etapă a activității la alta, fapt care imprimă evenimentului un anumit specific japonez.

Într-o societate conformistă și orânduită cu atenție, japonezii vor să știe tot timpul care este situația lor: acest lucru este valabil atât în societate, cât și în afaceri. Schimbul

obligatoriu de cărți de vizită, care durează două minute, între directorii aflați la prima întâlnire, este unul dintre cele mai clare exemple de folosire a unui segment de timp într-o activitate pentru a marca începutul unei relații. Hendry arată că această „marcă” este specifică unei game largi de evenimente din societatea japoneză, de multe ori în situații în care „etapele” au o semnificație minoră în Occident. Un exemplu oferit de ea este începerea și încheierea tuturor tipurilor de ore în Japonia: activitatea nu se poate desfășura dacă nu este precedată de o cerere oficială de începere a orelor adresată de elevi profesorului și se încheie printr-un ritual de exprimare a aprecierilor la final.

Alte evenimente care impun nu numai marcarea clară a momentelor de început și de sfârșit, dar și semnale precise de trecere de la o etapă la alta, sunt ceremonia servirii ceajului, rituurile de Anul Nou, curățenia anuală, contemplarea ciresilor înfloriți, „ofensiva” (grevele) de primăvară, încheierea ciclurilor agricole, festivitățile din miezul verii, ritualul oferirii de daruri, reuniunile colegilor de școală și de facultate, picnicurile organizate la firmă, ședințele de băut sake, pelerinajul la moaștele lui Shinto sau la templele budiste, chiar și rituurile secundare aferente ședințelor de judo, karate și kendo.

Nici un japonez nu va aborda vreuna dintre activitățile de mai sus într-o manieră obișnuită, directă, adoptată de occidentali. Americanii sau nord-europenii au o înclinație firească spre a pătrunde imediat în miezul lucrurilor. Spre deosebire de ei, japonezii trebuie să treacă prin „dezvăluirea” sau „desfășurarea” etapelor mai importante ale evenimentului. Este vorba de abordarea asiatică din aproape în aproape, însă în Japonia acest lucru înseamnă și plăcerea compartimentării procedurilor, dragostea pentru tradiție, pentru frumusețea ritualului. Hendry sugerează că această „desfășurare” este o consecință a faptului că japonezii au ținut totul secret la început – opacitatea socială, ascunderea trupului, camuflarea spațiului, a oamenilor. Faptul că japonezii au impus în cadrul primelor lor sisteme atât calendarul chinezesc, cât și pe cel gregorian demonstrează că până și anul japonez reprezintă o adevărată serie de straturi de deschideri și închideri.

Pe scurt, când ai de-a face cu un japonez, se presupune că acesta va fi generos în ceea ce privește timpul alocat ție sau tranzacției tale. Tu la rândul tău, este de dorit să încerci să faci „lucrul potrivit la timpul potrivit”. În Japonia, forma și simbolurile sunt mai importante decât conținutul.

Înapoi la viitor

În culturile occidentale liniar-active, industrializate, timpul este văzut ca un drum de-a lungul căruia înaintăm. Uneori, viața este considerată o „călătorie” – și se vorbește și de „sfârșitul drumului”. Ne imaginăm că am parcurs acea porțiune a drumului pe care am lăsat-o în urmă (trecutul) și privim spre acea porțiune neatinșă a viitorului care se întinde înaintea noastră.

Persoanele liniar-orientate nu privesc viitorul ca pe ceva total necunoscut, pentru că au interacționat deja cu el pe câteva căi, printr-o planificare amănunțită. Directorii americani, cu ajutorul prognozelor lor trimestriale, îți pot spune câți bani vor obține în

următoarele trei luni. Șeful de stație elvețian te va înștiința, fără cea mai mică ezitare, că trenul care circulă pe ruta Zürich-Luzern pleacă la ora 9.03 a doua zi dimineață și sosește la ora 10.05 fix. Și el are, probabil, dreptate. Ceasurile, calendarele și computerele sunt instrumente care nu numai că încurajează punctualitatea, dar ne și formează obiceiul de a lucra cu obiective precise și termene-limită. Într-un anumit sens, noi „concepem viitorul”. Nu putem ști totul (ar fi un lucru dezastruos pentru cursele de cai și romanele polițiste), însă eliminăm necunoscutele viitorului pe cât ne stă în putință. Planurile noastre personale ne arată că anul viitor ne vom trezi la anumite ore, vom lucra atâtea ore, ne vom lua concediu în anumite perioade, vom juca tenis sâmbăta dimineață și ne vom achita impozitele până pe data de 28 a fiecărei luni.

Observatorii timpului ciclic sunt mai puțin disciplinați în planificarea viitorului, fiind de părere că acesta nu poate fi gestionat și că oamenii își pot face viața mai ușoară „armonizându-se” cu legile și evenimentele ciclice ale naturii. Totuși, în asemenea culturi, este posibilă o planificare generală: anotimpurile și alte caracteristici ale naturii (cu excepția cutremurelor, uraganelor etc.) sunt destul de regulate și bine înțelese. Timpul ciclic nu este perceput ca un drum drept care pornește de la picioarele noastre și merge până la linia orizontului, ci mai curând ca o curbă care pe parcursul unui an ne va conduce prin „decoruri” și situații foarte asemănătoare cu cele în care trăim în prezent.

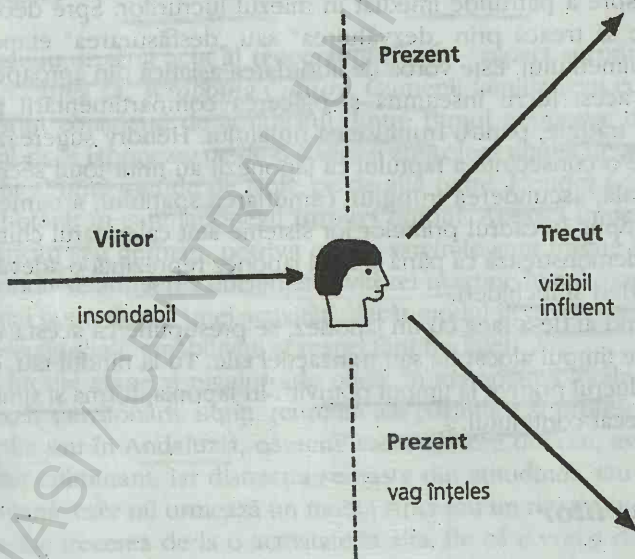


Figura 21. Noțiunea timpului la malgași

Culturile preocupate atât de conceptul liniar al timpului, cât și de cel ciclic percep trecutul ca pe ceva rămas în urma noastră, iar viitorul ca pe ceva care se întinde înaintea noastră. În Madagascar, se întâmplă exact invers (vezi figura 21). Malgașii își închipuie viitorul revărsându-se în urma lor, sau venind din urmă și abia apoi devenind trecutul care se întinde înaintea lor. Trecutul se află **în fața** ochilor lor deoarece este

vizibil, cunoscut și influent. Îl pot vizualiza, se pot bucura de el, pot învăța din el și chiar pot „jongla” cu el. Poporul malgaș petrece neobișnuit de mult timp consultându-și strămoșii, exhumându-le osemintele, sărbătorind cu ei.

Tot ei consideră însă viitorul o necunoscută. Este undeva, la spate, unde nu au ochi. Planurile lor pentru această zonă necunoscută nu sunt nici pe departe amănunțite, căci nu au pe ce să se bazeze. În Madagascar, autobuzele nu respectă un orar prestabilit, ele pleacă din stație când sunt pline. Situația declanșează evenimentul. Malgașii consideră că e o chestiune de bun-simț: momentul „cel mai bun” pentru plecarea autobuzului este atunci când acesta se umple, nu numai din motive de economie, dar coincide cu momentul ales de majoritatea călătorilor pentru plecare. Prin urmare, în Madagascar aprovizionarea se face numai când rafturile sunt goale, benzinăriile comandă combustibil numai când rezerva se epuizează, iar mulțimea de așa-zii călători din aeroport descoperă că, deși au bilete în regulă, în realitate toți se află pe lista de așteptare. Repartizarea locurilor se face în intervalul dintre deschiderea biroului de verificare și (eventuala) plecare a avionului.

Valabilitatea noțiunilor de timp

Malgașii, thailandezii, japonezii, spaniolii și mulți alții vor continua să folosească timpul în sfera socială și a afacerilor într-un mod incompatibil, cu al culturilor liniar-orientate. Conflictul se manifestă cel mai puternic în domeniile economic, comercial și industrial.

Perspectiva neutră asupra timpului și a efectelor sale succesive favorizează, totuși, istoricitatea și tot ce are legătură cu organizarea industrializată. După cum noi concepem timpul obiectivat ca prelungindu-se în viitor în același mod în care se prelungește în trecut, evaluările, bugetele și orarele noastre reflectă cunoștințele noastre din trecut. Concepem o structură comercială bazată pe valori *pro rata* ale timpului: salarii, rentă, credit, dobândă, taxe de depreciere și prime de asigurare, toate calculate în funcție de timp. În general suntem încrezători (în America de Nord și nordul Europei) că ne-am apropiat de administrarea optimă a timpului. Multe culturi (inclusiv puterile economice ale viitorului, precum China, Japonia și Asia de Sud-Est) vor permite numai într-o mică măsură noțiunii de timp liniar-orientate să le impună un anumit comportament. Organizarea industrială necesită o anumită sincronizare a orarelor și a obiectivelor, însă filosofii fundamentale referitoare la cea mai bună și mai eficientă folosire a timpului – și la modul în care acesta ar trebui petrecut – s-ar putea să rămână radical diferite.

Statut, conducere și organizare

Originile culturale ale organizării

Comportamentul membrilor oricărui grup cultural depinde, aproape în totalitate, de istoria poporului respectiv. Se spune adesea că nu învățăm din lecțiile pe care ni le dă istoria – și într-adevăr există greșeli repetate sute de ani la rând de către generații succesive –, însă pe termen foarte lung (și aici e vorba de milenii) un popor va adopta colectiv un set de norme, reacții și activități care s-au dovedit a fi cele mai benefice pentru el în urma experienței și evoluției sale. Istoria unui popor poate să cuprindă ani buni și răi (sau chiar secole), migrări, invazii, cuceriri, dispute religioase sau cruciade, furtuni, inundații, secete, temperaturi sub zero grade, boli și molime. Poate să fi îndurat brutalități, opresiune și chiar genocid. Însă dacă a supraviețuit, atunci cultura acestuia s-a dovedit a fi încununată de succes.

Dincolo de a fi produsul influenței istorice și al mediului climatic, mentalitatea unei culturi – activitatea launtrică și geniul minții – este deopotrivă imprimată de caracterul și trăsăturile limbii acelu grup. Restrângerea libertăților de gândire proprie oricărei limbi va avea o influență decisivă în analiza percepției, carismei, emoției, sentimentului poetic, disciplinei și ierarhiei.

Pregătirea pentru societate

Lecțiile istoriei, poziția geografică și geo-lingvistică, fiziologia și înfățișarea, instinctul de supraviețuire – toate se împletesc pentru a duce la un set de convingeri și valori care să susțină și să satisfacă aspirațiile și necesitățile unei anumite societăți. Pornind de la aceste influențe și convingeri, se stabilește și se consolidează condiționarea culturală în cadrul societății a membrilor unui grup (pentru atâtea generații cât timp respectarea valorilor continuă să asigure supraviețuirea și succesul). Copiii și tinerii sunt educați de părinți, profesori, de cei de o seamă cu ei și de cei mai vârstnici. Trăsăturile grupului se formează treptat și se disting de cele ale altor grupuri. Necesitățile fundamentale, cum ar fi hrana, adăpostul și apărarea de agresori, sunt pe primul plan. Urmează apoi problemele sociale, economice și militare. Evoluțiile istorice traumatizante pot devia cursul tradițional al planificării. Tradițiile samurai din Japonia,

discreditate în anii 1945–1946, au făcut loc entuziasmului crescând față de succesul industriei și comerțului.

În toate împrejurările, fie că este vorba de victorie sau de înfrângere, de prosperitate sau de recesiune, o societate trebuie să fie organizată, adaptată sau reorganizată în funcție de presiunile externe și de propriile sale obiective. Grupurile culturale se organizează într-o manieră total diferită și privesc autoritatea, puterea, cooperarea, obiectivele, rezultatele și satisfacția într-o mare varietate de moduri.

Conducerea individuală și colectivă

Termenul „organizare” înseamnă automat conducere – persoane investite cu autoritate, care stabilesc regulile în cadrul unui sistem. Există numeroase exemple de autoritate întrupată în persoana unui bărbat sau a unei femei – Alexandru cel Mare, Tamerlan, Ludovic al XIV-lea, Napoleon, regina Elisabeta I, Ioana d'Arc sunt cazuri celebre în acest sens. Altele, la fel de renumite și de puternice, însă mai puțin despotice (Washington, Bismarck, Churchill) au condus și au acționat cu acordul oamenilor de stat din epoca respectivă. Guvernarea parlamentară, introdusă de britanici la începutul secolului al XVII-lea, a însemnat începutul unui nou tip de conducere colectivă la nivel guvernamental, deși aceasta existase la nivel regional, local și tribal timp de mai multe secole. Conducerea colectivă Minoan – unul dintre primele exemple care se cunosc – a inspirat un model similar de conducere în cetățile grecești și mai târziu la Roma. Într-o altă emisferă, indienii Mayan și nord-americanii aveau tradiții asemănătoare.

În lumea afacerilor, o serie de indivizi au demonstrat la rândul lor abilități remarcabile și au obținut succese răsunătoare în postura de lideri – Ford, Rockefeller, Agnelli, Berlusconi, Barnevici, Gyllenhammer, Iacocca, Geneen, Matsushita și Morita sunt numai câțiva dintre aceștia. Acum se obișnuiește să se investească cu autoritate și funcții de conducere în consiliile de administrație sau comisiile de conducere.

Modul în care un grup cultural își structurează întreprinderile comerciale sau alte tipuri de organizații reflectă, de obicei, maniera în care el însuși este organizat. Întrebările fundamentale sunt: cum este organizată autoritatea și pe ce fel de autoritate se bazează? Răspunsurile vesticilor diferă semnificativ de cele ale esticilor, însă chiar și în Vest există diferențe majore de atitudine. Bunăoară, între modelele organizatorice ale companiilor franceze și suedeze există foarte puține asemănări, iar germanii și australienii au concepții diametral opuse în ceea ce privește fundamentul autorității.

Organizațiile sunt, de obicei, create de lideri, iar modelul de conducere poate fi despotice, individual sau colectiv. Conducerea funcționează în două moduri: **rețea** și **în funcție de un obiectiv**. În conducerea de tip rețea, preocupările sunt, în ordine: statutul liderului(-ilor), ierarhia comenzii, stilul de conducere, motivația angajaților și limbajul de conducere folosit pentru realizarea acesteia. În conducerea de tip orientare în funcție de obiectiv, trebuie să se abordeze problemele, să se formuleze strategii, să se creeze o formă de etică a muncii, să se ia decizii cu privire la eficiență, la distribuirea sarcinilor și la utilizarea timpului.

Directorii aparținând culturilor liniar-active vor dovedi și vor fi interesați de abilități tehnice, vor pune faptele înaintea sentimentelor și logica înaintea emoției;

întreg personalul pune accentul pe realizări și pe rezultate imediate. Sunt ordonați, respectă ordinea de zi și sunt însușești de planificarea lor minuțioasă.

Directorii pluri-activi sunt mult mai extravertiți, se bazează pe elocința și capacitatea lor de convingere, folosesc forța umană ca factor de inspirație. Ei încheie adesea tranzacții ghidați de sentimente, atribuindu-le tot timpul necesar, dezvoltând contactul până la limită.

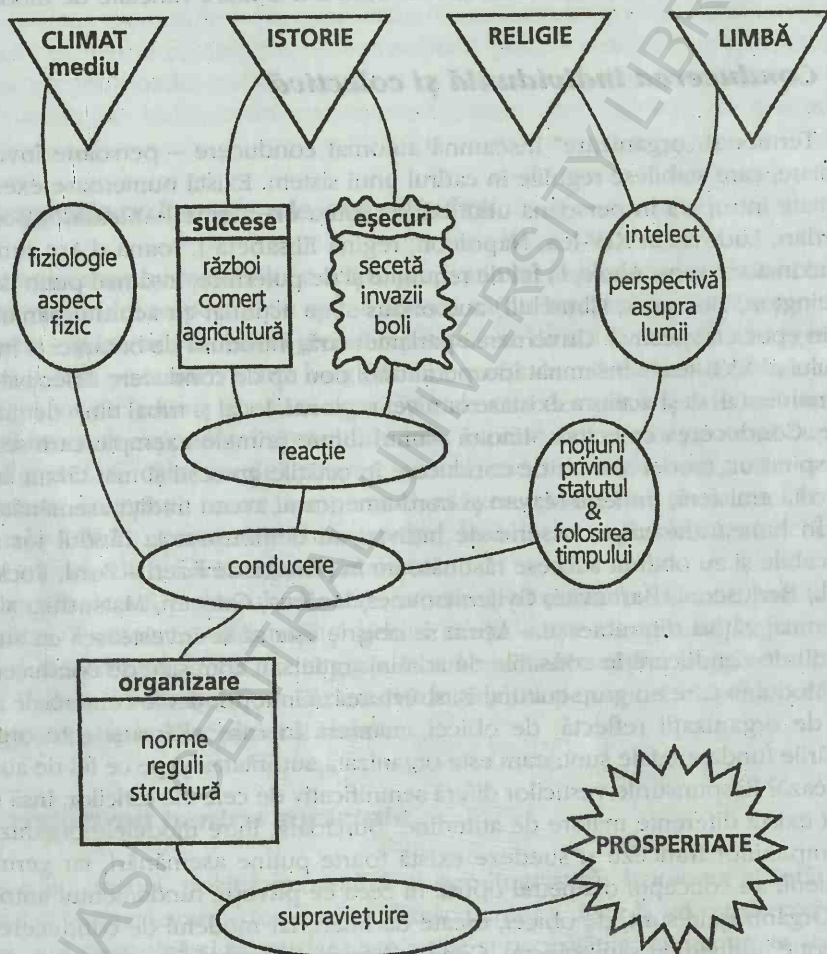


Figura 22. Factori care determină organizarea societății

Liderii aparținând culturilor reactive sunt în egală măsură axați pe relațiile interumane, însă dominați de cunoștințe, răbdare și de un control tacit. Manifestă modestie și politețe, în ciuda superiorității lor recunoscute. Excelează în crearea unei atmosfere armonioase pentru lucrul în echipă. Își cunosc bine compania (lucrând mulți

ani în diferite departamente): acest lucru le conferă echilibru – capacitatea de a reacționa la o multitudine de presiuni. Sunt adepții tiparelor.

Data fiind multitudinea valorilor și a convingerilor fundamentale ale diferitelor societăți, noțiunile de conducere și de organizare sunt inevitabil legate de cultură. Autoritatea se poate baza pe realizări, bunăstare, educație, carismă sau dreptul dobândit prin naștere. Corporațiile pot fi structurate pe verticală, pe orizontală sau după un tipar și se pot modela în funcție de considerente și necesități religioase, filosofice sau guvernamentale. Nu există două culturi care să perceapă identic esența autorității, ierarhiei sau structurii optime. Experiența și practica internațională vor sugera o serie de norme, raționalizări și tipare; acestea vor fi invariabil încălcate, chiar de la început, de convingerile locale ferme cu privire la valorile și la interacțiunea umană.

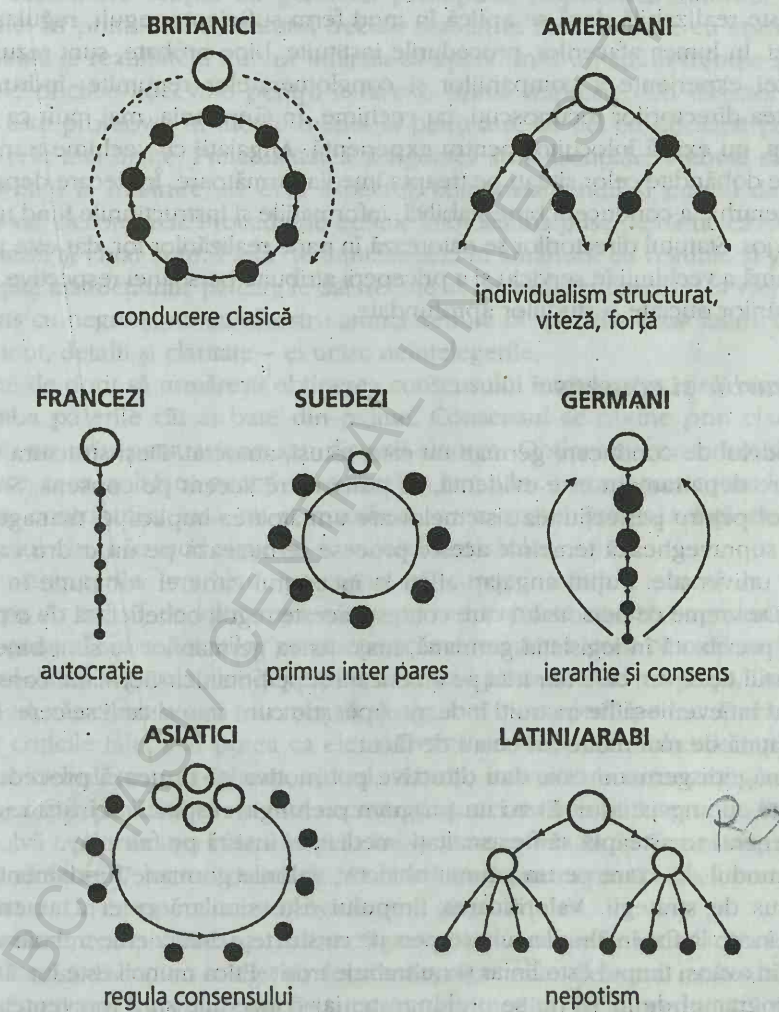


Figura 23. Stiluri de conducere

Diferite noțiuni privind statutul, conducerea și organizarea

GERMANIA

Germanii cred într-o lume guvernată de *Ordnung*, în care fiecare lucru și fiecare om are locul său în cadrul unui proiect calculat să producă maximum de eficiență. Este dificil pentru spaniolul impulsiv, portughezul spontan sau rusul sufletist să conceapă *Ordnung*-ul german cu toată rigoarea și simetria acestuia. Este un concept prin excelență german, care duce perfecțiunea teoretică la apogeu, mai presus de scopurile pragmatice și ordonate ale americanilor, britanicilor, olandezilor și scandinavilor.

Germanii, așa cum cred în adevărul simplu, științific, tot astfel cred că adevărata ordine este realizabilă dacă se aplică în mod ferm suficiente reguli, regulamente și proceduri. În lumea afacerilor, procedurile instituite, bine probate, sunt rezultatul îndelungatei experiențe a companiilor și conglomeratelor renumite, îndrumate cu maturitatea directorilor recunoscuți, cu vechime. În Germania, mai mult ca oriunde altundeva, nu există înlocuitor pentru experiență. Angajații cu vechime transmit cunoștințele dobândite celor situați pe treapta imediat următoare. În fiecare departament există o ierarhie a conducerii bine stabilită, informațiile și instrucțiunile fiind transmise de sus în jos. Statutul directorilor se datorează în parte realizărilor lor, dar este perceput și ca o sumă a vechimii în serviciu și a priceperii atribuite persoanei respective, precum și calificărilor oficiale și studiilor aprofundate.

Ierarhie și consens

Modelul de conducere german nu este, totuși, autocrat. Deși structura verticală din fiecare departament este evidentă, se pune mare accent pe consens. Străduința germanilor pentru perfecțiunea sistemelor are următoarea implicație: managerul care aplică și supraveghează temeinic aceste procese se bazează pe un cadru care a dat rezultate universale. Puțini angajați aflați la începutul carierei vor pune în discuție regulile. De vreme ce personalul care contestă aceste reguli beneficiază de o protecție adecvată prevăzută în legislația germană, majoritatea germanilor se simt bine într-un cadru destul de sever, care i-ar irita pe americani și pe britanici. Germanii consideră că e un lucru binevenit să fie instruiți îndeaproape: știu cum stau și ce li se cere. Le place să li se spună de mai multe ori ce au de făcut.

Managerii germani care dau directive pot motiva că urmează procedurile din solidaritate cu angajații lor. Ei au un program prelungit, respectă ei înșiși regulile și, deși în general se așteaptă să fie ascultați imediat, ei insistă pe fair play.

În modul de axare pe un anumit obiectiv, valorile germane fundamentale sunt mai presus de strategii. Valorificarea timpului este similară celei a americanilor: ședințele încep la fix, întâlnirile sunt respectate cu strictețe, întârzierile trebuie anunțate telefonic în avans, timpul este liniar și nu trebuie irosit. Etica muncii este luată ca atare și deși programul de lucru nu se prelungește, iar concediile sunt frecvente, obsesia germanilor de a realiza serii de acțiuni înseamnă că proiectele sunt, de obicei, încheiate conform termenului fixat. Fiecare departament răspunde de sarcinile sale, iar

comunicarea pe orizontală între cei care dețin aceleași funcții în cadrul sectoarelor unei companii germane este mai mică decât în firmele americane și britanice. Secretul este respectat în Germania, atât în afaceri, cât și în particular. Puține companii germane își dezvăluie cifrele publicului sau chiar propriilor angajați.

Lucrul cu germanii

Latinii și unii anglo-saxoni întâmpină adesea dificultăți când lucrează sau fac afaceri cu germanii din cauza sistemului relativ rigid de proceduri cu care operează multe companii germane.

O colaborare reușită cu germanii presupune respectarea valorilor lor fundamentale. În primul rând, statutul trebuie stabilit în conformitate cu **standardele** lor. Eficiența și rezultatele nu vor întârzia să apară, însă un străin trebuie să dețină calificările oficiale adecvate pentru a face o primă impresie. Un director german licențiat este promovat în medie o dată la patru ani, iar cei cu doctorat pot ocupa funcțiile cele mai înalte. Punctualitatea și rigoarea sunt esențiale. Trebuie să cauți să ajungi primul la întâlnire, să eviți aspectul, comportamentul și modul de gândire neîngrijit sau dezordonat. Procedurile trebuie întotdeauna puse pe hârtie ca să le poată citi germanii și chiar și tu. Până te familiarizezi în amănunt cu regulile și procesele organizației, instrucțiunile pe care le dai trebuie să fie ferme și clare. Dacă vrei ca textul să fie scris cu negru și nu cu albastru atunci trebuie să specifici acest lucru. Germanii vor conținuți, detalii și claritate – ei urăsc neînțelegerile.

Este de dorit să urmărești obținerea consensului întotdeauna, deși nimeni nu-și va schimba părerile cât ai bate din palme. Consensul se obține prin clarificări și justificări, nu prin persuasiune sau discuții sincere. Obținerea consensului creează solidaritate, ceea ce îi face pe toți să se simtă în largul lor. Fiecare participant la discuție își aduce contribuția, însă nu-și manifestă prea vizibil îndoiala față de spusele superiorului său și în mod sigur nu-i contestă hotărârile.

Constrângerile ierarhice îți impun să cunoști ierarhia exactă la nivel de conducere. Ar trebui, de asemenea, să știi pe ce treaptă te situezi. Superiorii se adresează în general subordonaților pe un ton scăzut, contrar a ceea ce cred mulți străini. Caracterul direct al germanilor îți permite să-ți spui părerea când s-a greșit. Dacă critica este într-adevăr constructivă sau menită să ajute va fi acceptată pe loc. Dacă ești prea subtil în criticile tale, s-ar putea ca ele să treacă neobservate. Subordonații aflați în dificultate trebuie supravegheați, ajutați, sfătuiți, instruiți, monitorizați. Dacă nu se solicită ajutorul, probabil că nu este necesar, și atunci nu trebuie intervenit. Persoanele care rezolvă treburile una câte una și în liniște sunt apreciate în Germania, așa că nu încercați să faceți 7 lucruri deodată. Nu lăsați nimic neterminat. Dacă muncești din greu, **arat-o**. Un comportament obișnuit va fi greșit înțeles.

În sfârșit, comunicarea se realizează pe verticală, nu pe orizontală. Nu te **plimba** prin firmă ca să discuți cu colegii tăi din alte departamente. Cele mai multe dintre ideile tale de afaceri vor fi comunicate fie superiorului imediat, fie subordonatului imediat. Președintele, oricât de binevoitor ți-ar zâmbi, nu are timp să te asculte – poate doar dacă ești vicepreședinte.

FRANȚA

Stilul de conducere al francezilor este mai autocrat decât al germanilor, deși acest lucru nu este întotdeauna sesizabil la prima vedere. Companiile germane sunt foarte bine organizate, cu ierarhii bine definite, acestea fiind în mod normal acceptate și agreeate de către angajați. În Franța, șeful pare să fie mai apropiat de subordonații săi, pe care îi tutuiește și îi bate prietenește pe spate. Un astfel de comportament este totuși înșelător, la fel ca și al președinților firmelor japoneze care își pun halate când efectuează vizite de lucru.

Stilul oratoric

Directorii francezii acced la aceste funcții de conducere pe bază de relații familiale, vârstă, educație și calificări profesionale, cu accent pe abilitatea oratorică și stăpânirea limbii franceze. În general sunt absolvenți ai *Școlii Normale Superioare* – o instituție elitistă, care întrece în prestigiu orice universitate din Franța. Înșiși managerii francezi trec drept elitiști – *cadre* plurivalente care cunosc toate detaliile afacerii sau companiei, capabile să se ocupe de producție, organizare, ședințe, marketing, probleme personale și sisteme de contabilitate; dacă situația o cere. Ei sunt mai puțin specializați decât managerii britanici sau americani, însă au în general un orizont mai larg și o capacitate de înțelegere impresionantă a multiplelor probleme cu care se confruntă compania lor.

Liderul francez

Istoria Franței a zămislit lideri marcanti care s-au bucurat adesea (de cele mai multe ori nejustificat) de încrederea poporului. Napoleon și Pétain sunt recunoscuți mai curând pentru eroismul lor, decât pentru nenorocirile aduse; Ludovic al XIV-lea, Ioana d'Arc, Charles de Gaulle, André Malraux sunt figuri carismatice care au stimulat înclinația francezilor spre triumfalism, eliberându-i de mediocritatea și de vulgaritatea de care erau înconjurați. Succesul final al culturii franceze este mai puțin important decât elanul colectiv al pulsului național – fiorul vânătorilor și al cruciaților. Înfrângerile suferite de francezi sunt întotdeauna glorioase (vezi cazul Napoleon Bonaparte).

În vreme ce greșelile directorilor germani nu sunt ușor uitate, iar managerii americani sunt imediat concediați dacă pierd bani, în firmele franceze există o toleranță deosebită pentru greșeli din partea conducerii. Deoarece conducerea este puternic personalizată, managerului îi revine sarcina de a lua zilnic decizii și este știut faptul că o mare parte dintre acestea vor fi incorecte. Înclinația umanistă a francezilor și a altor culturi latine încurajează concepția potrivit căreia greșelile omenеști trebuie anticipate și îngăduite. Cadrele își asumă răspunderea pentru deciziile lor, luate individual, însă este puțin probabil că vor demisiona în cazul în care acestea dau greș. Dacă au vârsta și experiența potrivită și dețin calificări profesionale impecabile, înlocuirea lor nu ar fi numai inutilă, dar ar echivala cu împănțarea unui pumnal în inima sistemului. Pentru francezi, atingerea obiectivelor imediate este mai puțin

importantă comparativ cu reputația organizației și obiectivele sale socio-politice. Caracterul preponderent organic al întreprinderii franceze presupune din partea membrilor acesteia interdependență, toleranță reciprocă și lucru în echipă, precum și încredere dovedită în liderul (atent) numit. Managerii francezi, care „savurează arta conducerii” sunt încurajați să exceleze în activitatea lor de înșăși intensitatea așteptărilor nutrite de subordonații lor.

Rolul în societate

Astfel de așteptări dau naștere unei atitudini părintești, specifică managerilor francezi, asemănătoare celei a directorilor japonezi, malaiezieni și altor directori asiatici. În cazul francezilor, emoția este un factor determinant, managerii și șefii departamentelor fiind preocupați de problemele personale ale angajaților lor. Pe lângă rolul lor comercial în cadrul companiei, managerii francezi se consideră lideri marcant în cadrul societății. Cadrele consideră că își aduc contribuția chiar la bunăstarea țării. Dintre țările cu cea mai dezvoltată economie din lume, numai Japonia întrece Franța în ceea ce privește exercitarea controlului guvernamental asupra afacerilor. Protecționismul francez datează din secolul al XVII-lea, când înflorirea comerțului și a exporturilor era văzută ca o urmare firească a succeselor militare repurtate de francezi. Companiile franceze moderne, precum Rhone Poulenc, Aérospatiale, Dassault, Elf Aquitaine, Framatome, Renault și Peugeot sunt considerate simboluri ale măreției franceze și sunt „în grija” statului. O situație asemănătoare există în Japonia și oarecum în Suedia.

Prestigiul și poziția privilegiată de care se bucură managerul francez nu este lipsită de inconveniente atât pentru întreprindere, cât și pentru economia națională. Prin concentrarea autorității în jurul directorului, opiniile managerilor și ale personalului tehnic cu experiență (în general apropiați de clienți și piețe), situați pe treapta de mijloc, nu cântăresc atât de mult ca în cazul companiilor anglo-saxone sau scandinave. Este adevărat că managerii francezi dezbat îndelung problemele cu echipa lor, analizând toate aspectele până în cele mai mici amănunte. Cu toate acestea, decizia este luată individual și nu întotdeauna pe baza evidențelor. Dacă opiniile directorului executiv se cunosc dinainte, nu este ușor să le schimbi. În plus, managerii cu vechime sunt mai puțin interesați de rezultatele finale, cât de perpetuarea puterii și influenței lor în cadrul companiei și în societate. Din nou, contactele și relațiile lor la cel mai înalt nivel pot să depășească implicațiile oricărei tranzacții. Un director suedez care lucrase într-o companie franceză, intervievat de mine, s-a arătat îngrozit de practica directorilor francezi de a ține secretă motivația. Informația nu era lăsată să ajungă decât până la un anumit nivel. În Suedia, autoritatea se delegă la nivelul cel mai de jos posibil. În „lumea bună” din Franța, managerii se așteaptă ca personalul să știe ce are de făcut – lucrurile sunt evidente.

ANGLIA

Originile deopotrivă feudale și imperiale ale rangurilor și clasei conducătoare din Anglia sunt încă vizibile în anumite sfere ale managementului britanic. A trecut un

secol de când Anglia ocupa un loc de frunte în industrie și comerț, însă în conștiința națională persistă încă amintirea mândriei de a fi domnit odinioară peste 15 milioane de mile pătrate de teritoriu de pe cinci continente. Cei mai buni tineri erau trimiși peste hotare să câștige experiență și să fie formați pentru a ocupa funcții de conducere. Englezii, scoțienii și irlandezii au fost cei care au impulsionat dezvoltarea societății americane – forță care va fi principalul factor al dominației economice a SUA.

Sistemul claselor persistă în Marea Britanie, iar poziția este încă asigurată, într-o anumită măsură, de ascendență, titlu și nume de familie. Fără îndoială, sistemul e pe cale de a deveni unul bazat pe merite – apariția unei clase de mijloc foarte mari și eforturile politicianilor de stânga și de centru vor alinia până la urmă egalitarismul britanic la cel american și la cel nord-european, însă nu este lipsit de importanță faptul că multe caracteristici ale managementului britanic provin din vremurile străvechi.

Managerii britanici pot fi descriși ca diplomați, plini de tact, impasibili, destinși, rezonabili, serviabili, dispuși la compromisuri și corecți. Ei se consideră totodată inventivi, și, uneori, au o gândire laterală. Ei consideră că își conduc afacerile cu grăție, stil, umor, spirit, elocvență și stăpânire de sine. Au o înclinație tipic englească pentru dezbateri și întâlniri sunt pentru ei prilejuri de a-și manifesta mai curând acordul, decât de a da instrucțiuni.

Duritate și insularitate

Stilul de conducere britanic are un înveliș de poleială greu de găsit în țări precum Canada, Australia, Germania, Finlanda și SUA. Dincolo de abordarea rafinată și sofisticată se ascunde un strat dur de pragmatism și scopuri mercenare. Când se ivește ocazia, managerii britanici pot fi la fel de rezistenți și nemiloși ca și verii lor americani, însă mai puțin categorici și cu o ținută dezarmantă. Subordonații apreciază disponibilitatea acestora pentru dezbateri și tendința de a face compromisuri, însă anticipează o anumită doză de nesinceritate și disimulare. Normele de comportare în cadrul unei companii britanice prevăd ca personalul să accepte și să facă față unui stil de conducere destul de ambiguu. Alte probleme apar când directorii britanici tratează cu oamenii de afaceri europeni, americani și estici. În ciuda predispoziției lor la prietenie, ospitalitate și corectitudine, fidelitatea managerilor britanici față de tradiție îi înarmează cu o îndârjire de tip insular, ceea ce îi face într-o oarecare măsură ignoranti față de valorile altora.

Aroanța lingvistică

La întrunirile internaționale delegații britanici se disting adesea prin ținuta, farmecul și elocvența care-i caracterizează, însă de multe ori se întâmplă să părăsească scena fără a fi învățat mare lucru de la partenerii lor de afaceri cu mai mult succes. Deoarece limba vorbită la asemenea conferințe este engleza, ei câștigă cu ușurință războiul vorbelor; din păcate aceasta le accentuează aroanța lingvistică. O binecunoscută firmă de asigurări din Germania a cumpărat în întregime o firmă britanică importantă. Directorii companiei germane vorbeau aproape toți fluent limba

engleză, însă i-au sfătuit pe managerii companiei britanice să învete puțină germană pentru necesități sociale. Această cerință a îmbrăcat forma unei directive. Doi ani mai târziu nici o persoană din conducerea firmei britanice nu luase nici măcar o singură oră de germană. De curând am organizat o serie de seminarii interculturale pentru directorii unei firme auto britanice, care fusese preluată de un gigant german al industriei auto. Germanii care luau parte la seminarii, deși uneori aveau de furcă cu terminologia, au ascultat cu mare interes expunerea privind psihologia și obiceiurile culturale ale britanicilor. Participanții britanici, cu una sau două excepții notabile, au acordat prea puțină atenție descrierii caracteristicilor germane. Abia dacă și-au notat câte ceva și au tratat cu multă superficialitate prezentarea despre rolul Germaniei în Europa, fiind convinși că populația și PIB-ul celor două țări sunt similare. Numai un singur britanic vorbea limba germană, și asta la un nivel destul de modest.

Abordarea cu calm a sarcinilor

În ceea ce privește rezolvarea sarcinilor, managerii britanici se descurcă mai bine decât la alte capitole. Nu sunt obsedați de punctualitate, însă irosirea timpului nu este o caracteristică în firmele britanice. Angajații se mândresc cu rezolvarea în bune condiții a sarcinilor, chiar dacă au propriul lor ritm. Managerii britanici obișnuiesc să plece la ora 17 sau 18 ca și subordonații lor, însă deseori își iau de lucru acasă. Cât privește strategiile, managerii stabilesc în general un echilibru între planificarea pe termen scurt și cea pe termen lung. Nereușitele temporare nu sunt considerate atât de grave și nu se fac presiuni pentru remedierea urgentă a situației. Lucrul în echipă este încurajat și adesea realizat, deși este de la sine înțeles că se desfășoară o competiție individuală aprigă. Managerii obișnuiesc să aibă „contacte directe” cu membrii conducerii, în special cu cei pe care îi favorizează sau pe care îi consideră inteligenți și cu cei care fac progrese. Ierarhia este mai puțin respectată decât în companiile germane și franceze. Organizația subscie în general la etica protestantă a muncii, însă aceasta trebuie respectată pe fondul unei desfășurări line și netulburate a activității, în spiritul tradiționalei încrederi de sine. Contrastul cu promptitudinea și impulsivitatea managerului american este destul de izbitor dacă avem în vedere similitudinea de limbă și moștenire a celor două, precum și rădăcinile anglo-celtice ale afacerilor americane.

AMERICA

Etica puritană a muncii și dreptul de a fi nonconformist au dominat mentalitatea primilor coloniști americani. Era o cultură anglo-saxonă celtică, nord-europeană, însă natura și imensitatea teritoriului precum și afirmarea independenței au determinat apariția „spiritului de frontieră” caracteristic gândirii americane încă de la sfârșitul secolului al XVIII-lea.

Pământurile vaste din America erau visul întreprinzătorilor. Întinderile sălbatice nesfârșite însemnau o bogătie nelimitată ce putea fi exploatată cu condiția să te miști destul de repede, pe cont propriu. Numai Siberia a mai oferit o provocare similară în epoca modernă.

Natura acestei provocări avea să dea naștere în scurt timp valorilor americane: viteza a fost esențială; acțiunile se desfășurau pe cont propriu și în propriul interes; sălbăticia te obliga să te bazezi pe tine însuși, să fii dur și să îți asumi riscuri; oamenii nu cedau cu ușurință bunuri pe care le revendicaseră și care erau în posesia lor; trebuia să fii agresiv cu cei veniți din alte țări; oricine avea talent și inițiativă putea să ajungă departe; dacă primeai o lovitură nu era sfârșitul lumii, întotdeauna mai era destul pământ și destule ocazii; ruperea legăturilor cu trecutul însemna că viitorul era tot ce conta; oamenii priveau schimbările cu încredere pentru că trecutul le adusese prea puțin; eliberarea de sub jugul regelui Angliei a dus la scăderea încrederii în autoritatea supremă.

Managerii americani întruchiează vitalitatea și îndrăzneala agresivă a patriei liberilor întreprinzători. În general ei păstrează spiritul frontierei: sunt autoritari, agresivi, pun accent pe acțiune și pe rezultat, încrezători, puternici, optimiști, pregătiți pentru schimbări, învingători deprinși să muncească din greu, mobili și hotărâți. Pot să lucreze în echipă și dau dovadă de spirit colectiv, însă apreciază libertatea individuală mai mult decât succesul companiei, iar prioritară este promovarea în carieră.

Statutul dolarului

Având în vedere începuturile lor zbuciumate, americanii nu acordă statut social oricui, iar când o fac, este numai cu condiția unor realizări deosebite. Într-o țară lipsită de tradiții aristocratice, având chiar aversiune față de acestea, banul a fost considerat etalonul progresului și foarte puțini americani urmăresc altceva decât bunăstarea. Calitățile intelectuale și rafinamentul liderilor nu sunt atât de prețuite în SUA pe cât sunt în Europa. A fi lider înseamnă să duci lucrurile la bun sfârșit, să îmbunătățești condițiile de trai, să găsești drumul cel mai scurt către prosperitate, să faci bani pentru tine, pentru firmă și pentru acționari.

Statutul fiind dobândit exclusiv pe baza realizărilor și a puterii de muncă, vârsta și vechimea contează mai puțin. Printre managerii americani întâlnim adesea tineri, femei sau și una, și alta. Directorilor executivi li se conferă autoritate, li se atribuie responsabilități și se așteaptă apoi să le folosească. Rareori se întâmplă altfel. În funcție de rezultatele obținute, ei dețin puterea un timp mai lung sau mai scurt.

Motivația managerilor americani și a echipei de conducere nu are conotații labirintice din companiile europene și orientale, pentru că este, de obicei, de ordin financiar. Bonusurile, primele, schemele de împărțire a profitului și posibilitatea de a cumpăra acțiuni sunt uzuale. Totuși, noii membri ai echipei de conducere sunt adesea motivați chiar de provocarea de a progresa. Găsirea de soluții, emoția competiției și șansa de a-și demonstra hotărârea satisfac aspirațiile multor tineri americani. Spre deosebire de europeni și orientali, aceștia au în mod constant nevoie de reacțiile, încurajarea și lauda superiorilor lor.

Proceduri stricte

În ceea ce privește organizarea, individualismul agresiv din societatea americană este riguros controlat în domeniul afacerilor prin proceduri stricte și hârtoagărie.

Directorii americani pot să ia decizii individuale, mai ales când se deplasează în străinătate, însă, de obicei, se conformează restricțiilor corporației. Nevoia tinerilor americani de a fi permanent laudați presupune o supraveghere constantă. În companiile germane, personalul este de regulă monitorizat, însă cei mai vechi în funcție nu stau la discuții. În SUA, directorii se perindă prin birouri, împărțind informațiile și inspirația cu subordonații lor. („Ascultă, Jack, mi-a venit o idee trăsnet“.) Memorandumurile, ordinele, sugestiile scrise sunt omniprezente. Presiunea exercitată de acționari face să devină imperative rapoartele trimestriale și previziunile. Accentul se pune pe rezultatul final.

Americanii pot fi la fel de repede angajați sau concediați (adesea fără a primi despăgubiri). Cei concediați nu poartă un stigmat. („Pur și simplu nu a mers, trebuie să renunțăm la serviciile tale“.) Cei talentați au de unde alege alte slujbe sau companii. În afacerile americane nu prea e loc de sentimentalisme. Afacerea primează sentimentelor personale. Dacă cifrele sunt bune, poți să faci afaceri și cu diavolul. Dacă profitul e nul, nu merită să faci afaceri cu prietenii. Afacerile se bazează pe punctualitate, cifre solide, tehnici probate, raționament pragmatic și competență tehnică. Timpul înseamnă bani, iar americanii devin nerăbdători la ședințe dacă europenii se afundă în detalii sau dacă orientalii ezită să ridice mâna.

Dimpotrivă, europenii detestă lipsa de ceremonial a americanilor și ceea ce ei consideră a fi o aplecare ultrasimplistă către obiectivele exclusiv materiale. Culturile estice manifestă prudență față de caracterul litigios al afacerilor americane. Două treimi dintre avocații din lume sunt americani – piedică formidabilă pentru membrii acelor societăți care-și rezolvă disputele în afara tribunalului și cred într-o relație armonioasă pe termen lung cu partenerii lor de afaceri.

SUEDIA

Concepția suedeză asupra conducerii și managementului diferă considerabil de alte modele europene și este tratată pe larg în *Capitolul 20*. Ca și societatea suedeză, întreprinderile sunt în esență „democratice“, deși un procent mare din capitalul suedez este privat. Managerii firmelor mijlocii și mari au obținut succese printr-o subtilă autoeclipsare, însă marile companii multinaționale au detronat directori vestiți care se pot număra pe bună dreptate printre cei mai vizionari lideri de afaceri din lume: Carstedt, Gyllenhammar, Wennergren, Barnevik, Carlzon, Wallenberg, Svedberg.

Egalitarismul suedez modern are origini străvechi. Deși unii monarhi suedezi de importanță istorică, precum Gustav Vasa și Carol cel Mare erau figuri proeminente, copleșitoare, monarhii suedezi, la fel ca și cei din Danemarca și Norvegia, au adoptat principii democratice secole de-a rândul, rămânând tributari străvechii tradiții viking-e lagom. Potrivit acesteia războinicii trebuiau să facă înconjurul cornului băuturii (un vas uriaș) formând un cerc, fiecare bărbat decidea cât să bea: nici prea puțin – ca să nu se facă de râs, nici prea mult – ca să ajungă și celorlalți.

LATINII

Cultura mediilor de afaceri din Italia, Spania și Portugalia sunt descrise în capitolele care urmează. În Europa Latină, ca și în America de Sud, modelul de

conducere este similar celui din Franța, unde autoritatea se concentrează în jurul directorului executiv. În companiile mijlocii, directorul executiv este, adesea, proprietarul întreprinderii și chiar în firmele foarte mari structura este dominată de un nume de familie sau de relații. Mai mult decât în Franța, pe pozițiile-cheie tronează fii, nepoți, veri sau prieteni apropiați de familie. Nepotismul omniprezent face ca partenerii de afaceri să se confrunte adesea cu persoane mai tinere care par să aibă o influență considerabilă în luarea deciziilor. Delegațiile pot fi alcătuite deseori din proprietarul companiei, flancat de fratele, fiul, vărul sau chiar nepotul său. În general, deși nu întotdeauna, femeile sunt excluse de la masa negocierilor.

Statutul se obține pe baza vârstei, reputației și deseori a bunăstării. Stilul de conducere este autocrat, în special în Portugalia, Spania și America de Sud, unde banii familiei sunt adesea în joc. În Brazilia, Chile și zona puternic industrializată din nordul Italiei meritocrația e în plină dezvoltare, însă angajații latini manifestă în general încredere și dorința de a contribui la bunăstarea firmei lor.

Accentul pus pe muncă este dictat de sus, strategiile și succesul depind în mare măsură de relațiile sociale și guvernamentale, precum și de cooperarea reciproc avantajoasă dintre familiile dominante. Relațiile comerciale merg ca unse în cazul în care cunoști oamenii potriviți, la fel cum se întâmplă și în culturile arabe și din Orient. Acest lucru se practică peste tot, însă el capătă o mai mare importanță în societățile care pun un mai mare accent pe relațiile interumane decât pe încheierea rapidă și pragmatică a tranzacțiilor bazate doar pe noțiunile de oportunitate, realizare tehnică și profit.

ESTUL

Valorile culturale domină structura, modul de organizare și comportamentul firmelor orientale mai pregnant decât în Occident, într-o măsură direct dependentă de măsura în care credințele filosofice și religioase, adânc înrădăcinate, impun norme de comportament aproape obligatoriu de respectat. În sfera de influență a Chinei (Republica Populară Chineză, Hong Kong, Taiwan și Singapore) ca și în Japonia și Coreea, principiile confucianismului sunt dominante. Thailanda este budistă, Indonezia și Malaysia, puternic islamiste. În ciuda diferențelor naționale care determină variații în ceea ce privește noțiunile de statut social, conducere și organizare, se poate distinge clar un „model orientala” compatibil cu valorile asiatice.

Acest model, fie că se aplică corporațiilor, structurilor civile sau guvernamentale este în mare măsură similar structurii unei familii. Confucianismul, ale cărui concepte s-au cristalizat în China secolului al XII-lea, a desemnat familia ca fiind prototipul organizării sociale. Suntem membrii unui grup, nu indivizi. Stabilitatea societății se bazează pe relațiile de inegalitate dintre oameni, la fel ca într-o familie. Aceste ierarhii cuprind perechile tată-fiu, frate mai mare-frate mai mic, bărbat-femeie, stăpân-supus, prieten mai mare-prieten mai tânăr. Loialitatea față de conducător, pietatea filială față de tată, modul de viață corect vor conduce la o ordine socială armonioasă bazată pe norme etice stricte și condusă într-un mod unitar, guvernată de bărbați instruiți și cu o înțelepciune a cărei superioritate se bazează pe etică. Comportamentul virtuos, protecția celor slabi, echilibrul, calmul și cumpătarea sunt și ele recomandate.

Confucianismul a pătruns în Japonia o dată cu primul mare val al influenței chineze, între secolele VI–IX după Hristos. El a fost temporar umbrat de budism, însă apariția sistemului centralizat al lui Tokugawa, în secolul al XVII-lea l-a făcut mai important decât fusese înainte. Atât Japonia, cât și Coreea deveniseră în întregime confucianiste la începutul secolului al XIX-lea, în ciuda sistemului lor politic de tip feudal. În secolul al XX-lea, japonezii au acceptat fără rezerve principiile științei moderne, conceptele etice universale, precum și idealurile democratice, însă societatea japoneză este încă pătrunsă, ca și cea coreeană, de valorile etice confucianiste. Deși orientați către progres și dezvoltare, ei sunt încă puternic marcați de trăsăturile confucianiste, care pândesc în străfunduri, cum ar fi credința în moralitatea conducătorilor, accentul pus pe relațiile interpersonale și loialitate, credința în instruire și munca susținută. Astăzi, puțini japonezi și coreeni se mai consideră confucianiști însă, într-un anumit sens, aproape toți sunt.

Confucianismul în afaceri

Ce au de-a face aceste influențe culturale cu statutul în societate și calitatea de lider? Idealul chinezilor era conducătorul moral și cu pregătire superioară și nu cel a cărui superioritate era dobândită doar prin naștere. Liderii japonezi și coreeni din domeniul afacerilor din zilele noastre se mândresc mai mult cu pregătirea și relațiile lor din facultate decât cu numele de familie sau cu bunăstarea. Multe dintre companiile tradiționale japoneze sunt modele clasice ale teoriei confucianiste, potrivit căreia atitudinea părintească față de angajați și familiile lor, îndeplinirea obligațiilor de sus în jos, manifestarea loialității de jos în sus, supunerea și credința oarbă sunt vitale mai mult chiar decât în China. Prosperitatea înlesnește aplicarea confucianismului: în această privință, Japonia a avut anumite avantaje față de alte țări. Concepția asiatică privind organizarea este impregnată, totuși, de la Rangoon și până la Tokyo, de caracterul sacru al grupului și de bunăvoința atribuită liderilor săi.

Diferențe budiste și islamice

În Thailanda budistă, în Malaysia și în Indonezia islamică, micile diferențe privind noțiunea de lider nu influențează prea mult contestarea ideii de autoritate binevoitoare. Thaiandezii au o ierarhie strictă, în vârful căreia se află regele, însă Thailanda se bucură de mobilitate socială, dat fiind că mulți dintre monarhi aveau origini modeste. Sistemul patronajului impune supunere totală, însă flexibilitatea este conferită de principiul thailandez potrivit căruia liderii trebuie să fie sensibili la problemele subordonaților, iar vina trebuie întotdeauna să treacă asupra celor de sus. Șefii își tratează subordonații într-o manieră neoficială și îi învoiesc de la serviciu atunci când au probleme familiale serioase. Subordonaților le place ierarhia. Budismul insuflă ideea că omul aflat în vârf și-a câștigat locul prin realizări meritorii, într-o viață anterioară. În Malaysia și Indonezia, statutul este moștenit, nu dobândit, însă liderii trebuie să fie binevoitori, religioși, sinceri și mai presus de toate blânzi. Malaiezii își caută locul exact în cadrul ierarhiei și nici ei, nici indonezienii nu se străduiesc să se autodepășească.

Promovarea trebuie să vină **de sus**; mai bine conformare și supunere, decât luptă pentru schimbare. Vârsta și vechimea aduc progresul.

Viata în grup

Deși confucianismul, budismul și islamismul diferă în multe privințe, simpatizanții lor împărtășesc aceleași păreri în ceea ce privește caracterul familial al grupului, acordarea statutului fără competiție, repartizarea fără dificultăți a puterii, traiectoria automată a comenzii pe lanțul ierarhic și natura colectivă a luării deciziilor. Există variații pe această temă, cum ar fi influența preponderentă a anumitor familii în Coreea, intervenția guvernamentală în China, controlul strict asupra mijloacelor de comunicare în Singapore și competiția acerbă și individualismul care domnește între întreprinzătorii din Hong Kong. Totuși, asiaticii tipici recunosc că trăiesc într-un univers cultural puternic marcat de context, în interiorul unui cerc de asociații vital, din care retragerea este de neconceput. Comportarea lor, atât pe plan social, cât și profesional, este încadrată tot timpul în context, fie că este vorba de îndeplinirea obligațiilor și datoriei față de grup (familii, comunitate, companie, colegi), fie că este vorba de căutarea unui refugiu în solidaritatea și sprijinul grupului. Ei nu privesc acest lucru ca pe un târg – autonomia în schimbul siguranței –, ci mai degrabă ca pe un mod de viață și interacțiune fundamental și corect, într-un context social foarte bine dezvoltat.

Într-o companie ierarhizată, de tip familial, comunicarea cu și în cadrul grupului se face relativ ușor. Motivația o constituie sporirea prestigiului și reputației grupului, ceea ce va însemna o protecție mai bună și un sprijin crescut pentru membrii săi. Managerii își îndrumă subordonații să atingă aceste obiective și să muncească mai mult – constituindu-se astfel într-un exemplu de urmat. Atâta timp cât se pune accentul pe muncă, obiectivele imediate nu sunt atât de clar exprimate ca, de exemplu, într-o companie americană. Au prioritate obiectivele pe termen lung, iar dezvoltarea lentă a relațiilor personale, atât în cadrul firmei, cât și cu clienții, estompează adesea adevăratele scopuri și intenții. Se pare că angajații asiatici înțeleg perfect obiectivele pe termen lung, fără a fi nevoie să li se spună explicit. Mai ales în Japonia, angajații par să beneficieze de o anume telepatie colectivă – o consecință a omogenității personalului.

Ce este munca?

Etica muncii este luată în serios în Japonia, Coreea și în China, însă acest lucru nu poate fi generalizat la nivelul întregii Asii. Malaiezienii și indonezienii consideră „munca” drept una dintre numeroasele activități care contribuie la progresul și bunăstarea grupului. Orele petrecute (în timpul programului) la masă, la plajă sau practicând un sport pot fi benefice pentru strângerea relațiilor între colegi sau clienți. S-ar putea să fie nevoie de timp pentru a urma sfaturile unui mentor apreciat sau pentru a rezolva anumite probleme de familie presante care îl împiedică pe angajat să-și îndeplinească în bune condiții obligațiile de serviciu. Bărfa la birou este o formă de comunicare și interacțiune. Munca și destinderea sunt o combinație obișnuită în

Thailanda, atât la serviciu, cât și în afara sa, unde orice activitate trebuie să fie amuzantă (*sanuke*), altfel nu merită osteneala. Thaiandezii, la fel ca și rușii, au tendința să lucreze cu întreruperi, în funcție de gradul de apropiere față de autoritate și în funcție de cheful lor. Coreenii – zoriți și agitați comparativ cu japonezii – preferă să fie văzuți trebăluind cât e ziua de lungă, dintre toți asiaticii ei semănând cel mai bine cu americanii în ceea ce privește energia competitivă.

Când este vorba de organizarea activității, managementul asiatic acordă o importanță deosebită formei, simbolismului și gesturilor. Manifestarea respectului, în vorbe și fapte, este obligatorie. Nu trebuie să se facă de râs nici ei și nici adversarii lor, iar în ceea ce-i privește pe partenerii de afaceri, covorul roșu, inclusiv ospitalitatea fără rezerve și oferirea de daruri sunt imperios necesare. Obiectivul îl constituie reputarea victoriei finale în încheierea afacerii, însă acest lucru presupune a avea răbdare pentru a ajunge acolo la timpul convenit și într-o manieră cinstită. Această atitudine este mai puternic încetățenită în rândul chinezilor și japonezilor, decât în Coreea, unde sunt permise aranjamentele și târguirea.

Este oare eficient „modelul de familie” asiatic? Succesul economic al Japoniei și ratele dezvoltării din China, Coreea, Malaysia și Taiwan, printre altele, arată că da. Oricare ar fi realitatea, pentru occidentali nu ar fi ușor să treacă la sistemele asiatice. Individualismul, idealurile democratice, scopurile materiale, societatea de consum obligatorie, ritmul rapid, problemele de mediu și obsesia tot mai pronunțată pentru calitatea vieții (noțiuni stranie în Asia) sunt factori hotărâtori, ireversibili, de care se ține seama în America de Nord și în nordul Europei. Procesul globalizării și hotărârea tot mai fermă a gigantilor multinaționali și transnaționali de a standardiza procedurile va determina o convergență a obiectivelor, conceptelor și structurii organizatorice, însă divergența în ceea ce privește valorile și perspectiva asupra lumii vor pleda și în secolul al XXI-lea pentru diversitatea organizatorică.

Orizonturi și construirea echipei

Viața în limitele orizontului

Genele, educația primită în familie și la școală, regulile societății, chiar și limba pe care o vorbim ne permit să ne formăm un orizont. Orice ființă umană este limitată de propriul său orizont. Ne putem lărgi orizontul într-o oarecare măsură trăind în alte țări, învățând limbi străine, citind cărți de filosofie, psihologie, despre alte culturi și multe alte subiecte. Dacă nu facem asemenea eforturi, ne vom limita la perspectiva inițială, fie ea britanică, americană, japoneză sau oricare altă perspectivă din lume. Cu alte cuvinte, fiecare cultură beneficiază de un anumit segment de experiență, care nu este altceva decât un fragment din totalul experiențelor posibile. Benjamin Whorf considera că aceste segmente de experiență sunt limitate de vocabularul și noțiunile proprii unei limbi. Învățând mai multe limbi, în special cele cu noțiuni total diferite și fascinante totodată, ne putem lărgi orizontul și ajunge la o înțelegere mai profundă a realității. Numeroși absolvenți de studii romanice se simt îmbogățiți, datorită faptului că pot vedea lumea prin ochii spaniolilor sau pot pune în practică raționalitatea francezilor. Cei care studiază chineza sau japoneza dezvoltă adesea două personalități atunci când sunt absorbiți de una dintre cele două limbi.

Persoanele multiculturale caută „totalitatea experiențelor” (imposibil de atins într-o viață de om) nu doar învățând limbi străine, ci cultivând înțelegerea față de ceilalți, punându-se în locul lor din punct de vedere geografic, istoric și filosofic, imaginându-se în acea postură. Însă pentru moment trăim în universul nostru limitat. Figurile 24 și 25 arată cum americanii și francezii privesc lumea din diferite puncte de vedere, cum văd anumite lucruri în mod similar (știința, profitul, societatea de consum) în timp ce alte noțiuni sunt perceptibile numai pentru un singur popor. Al treilea domeniu, care conține o varietate de concepții și filosofii, scapă înțelegerii americanilor sau francezilor.

Figura 26 arată cum două naționalități care vorbesc limbi diferite nu se înțeleg asupra mai multor noțiuni lingvistice. Figura 27 arată cum două culturi unite de aceeași limbă (Anglia și SUA) dezvoltă orizonturi diferite în secolul al XXI-lea, în care subtilitățile și subînțelesurile nu sunt percepute de mulți americani, iar „limbajul dur”, clișeele sau anumite exagerări sunt lipsite de sens pentru englezi. Totuși, în cazul britanicilor și yankeilor, zonele de suprapunere ale experienței comune încă domină gândirea. Lucrurile nu stau la fel în cazul americanilor și japonezilor sau chiar în cazul popoarelor vecine, precum polonezii și germanii.

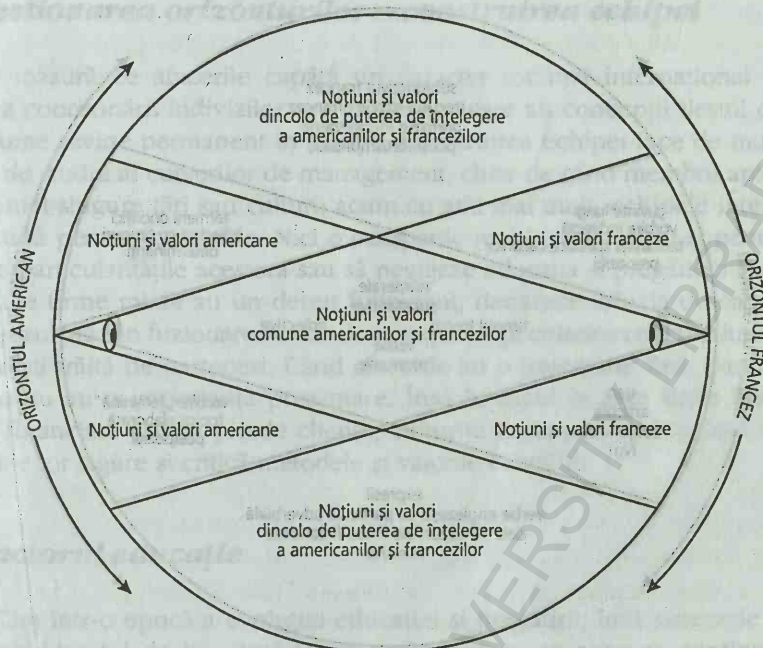


Figura 24

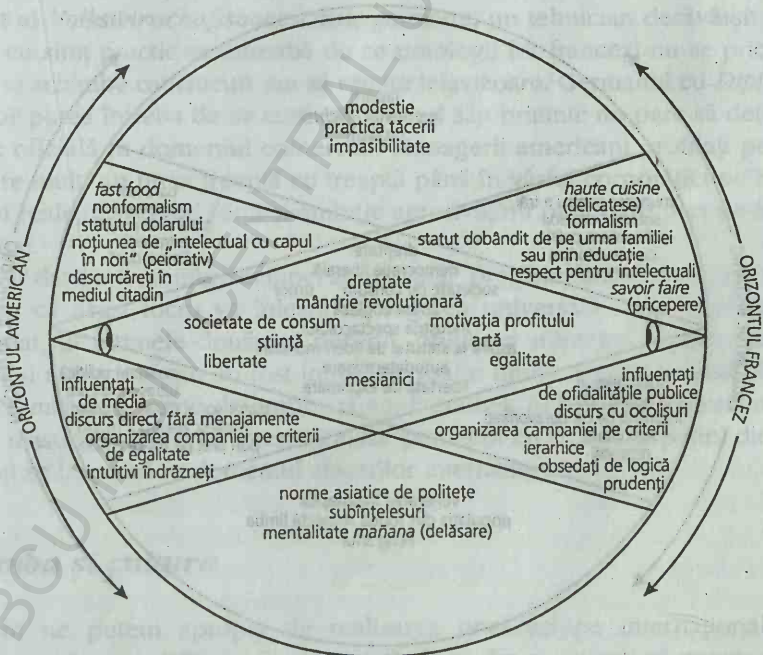


Figura 25

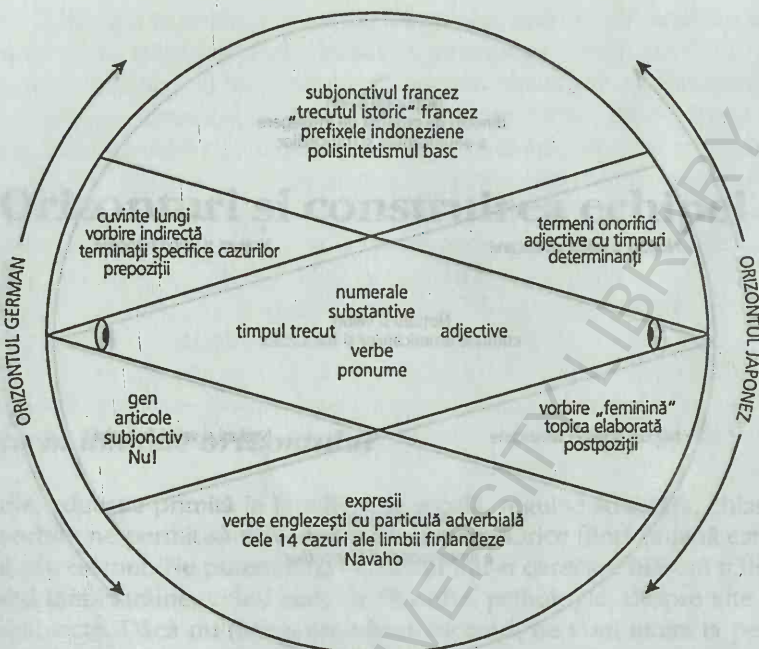


Figura 26

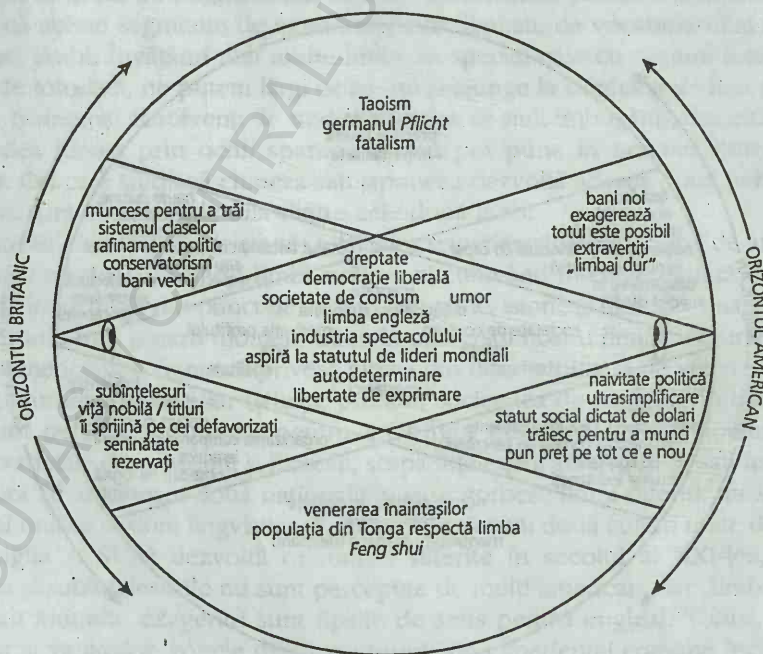


Figura 27

Gestionarea orizonturilor – construirea echipei

Pe măsură ce afacerile capătă un caracter tot mai internațional și global, problema coordonării indivizilor sau grupurilor care au concepții destul de diferite despre lume revine permanent în atenție. Construirea echipei face de multă vreme obiectul de studiu al cursurilor de management, chiar de când membrii aparțineau în general unei singure țări sau culturi; acum cu atât mai mult, echipele internaționale ni se alătură pentru totdeauna. Nici o companie multinațională nu-și poate permite să ignore particularitățile acestora sau să negligeze educația și pregătirea lor.

Multe firme mixte au un debut fulminant, deoarece infuzia de capital nou și sinergia rezultată din fuzionarea celor două experiențe culminează cu o lună de miere ca-n povești trăită de parteneri. Când afacerile au o traiectorie lină, particularitățile naționale nu au o importanță prea mare. Însă în cazul în care firma înregistrează pierderi financiare sau își pierde clienții, culturile regionale se refugiază imediat în concepțiile lor sigure și critică metodele și valorile celorlalți.

Factorul educație

Trăim într-o epocă a evoluției educației și pregătirii, însă sistemele educative diferă considerabil de la o țară la alta, atât în ceea ce privește conținutul, cât și obiectivele. Managerul-șef francez, multilateral, care deține multiple calificări deprinse cu multă conștiinciozitate în *hautes écoles*, vede în managerul cu vocație, absolvent al *Volkswirtschaftshochschule* germane, un tehnician desăvârșit. Inginerii japonezi cu simț practic se întreabă de ce omologii lor francezi nu se pricep câtuși de puțin să schimbe cauciucuri sau să repare televizoare. Germanul cu *Diplom-Kaufmann* s-ar putea întreba de ce corespondentul său britanic nu pare să dețină nici o calificare oficială în domeniul comercial. Managerii americani profilați pe acțiune, dintre care mulți au urcat treaptă cu treaptă până în vârful corporației pe baza unor aptitudini reale, dovedind forță și ambiție agresivă, nu pun mare preț pe nici un fel de diplome.

Chiar dacă toți membrii echipei au o „bună” pregătire universitară, nu există nici o garanție că acest lucru va înlesni înțelegerea universală. Deși universitățile au revoluționat, în ultimele două-trei decenii, predarea științelor exacte, matematicii, ingineriei și medicinei, nu au fost introduse foarte multe noutăți în studiul științelor sociale. Numai absolvenții de limbi străine, literatură, filosofie sau istorie sunt într-o oarecare măsură pregătiți să interacționeze pertinent cu străinii și puțini dintre acești absolvenți se lansează în domeniul afacerilor internaționale.

Limba și cultura

Cum ne putem apropia de realizarea unei echipe internaționale, relativ armonioase și întregite? Pentru început, trebuie să fim conștienți că pentru a-i măguli pe colegii străini este necesar să le învățăm limba, să citim cărți aparținând culturii

respective și să ne familiarizăm cu noțiunile de bază ale istoriei țării lor. Acest lucru presupune o investiție considerabilă, nu atât de ordin financiar, cât de timp. Pentru a obține o cursivitate modestă într-o limbă europeană, sunt necesare 250–500 de ore de predare directă, preferabil timp de trei luni. Aceasta trebuie să cuprindă un curs de 2–3 săptămâni (minimum 40 de ore) de predare intensivă. Japoneza, chineza, limbile arabe și rusa (ca să amintesc alte patru limbi importante) necesită un timp de studiu aproape dublu. În schimb, studiarea noțiunilor de bază privind istoria și principalele caracteristici culturale se poate face lejer în 2–3 săptămâni, concomitent cu învățarea limbii.

Companiile care nu țin cont de importanța unei astfel de pregătiri o fac pe riscul lor. Funcționarea defectuoasă a unei companii mixte având ca asociat un partener străin se poate solda cu pierderi financiare catastrofale. O prestigioasă companie britanică, cu tradiție (având o cifră de afaceri de sute de milioane de lire sterline), și-a deschis, cu cinci ani în urmă, filiale în trei țări europene, fără să acorde suficientă atenție diversității culturale. Investiția inițială a fost de aproximativ 10 milioane de lire sterline. Pregătirea lingvistică și culturală pentru cei 20 de directori executivi ar fi costat, probabil, în jur de 200 000 de lire sterline. În 1994, compania britanică a pierdut 100 de milioane de lire sterline numai de pe urma uneia dintre filialele sale europene. Totuși, sucursala în cauză aducea profit la data achiziționării sale!

Ce se întâmplase? Compania-mamă – care se bucura de succes în Marea Britanie – s-a grăbit să extindă dimensiunea și sfera de acțiune a sucursalei, pe baza unor strategii și politici care se bucurau de succes în Marea Britanie, de ani de zile. Majoritatea noilor produse și abordarea generală de tip monolit nu a „prins” la cultura locală. Managerii regionali au semnalat problemele, oferind politici și cu prudență critici și sfaturi. Britanicii, altminteri raționali, s-au încăpățânat să creadă că renumele, palmaresul intern impresionant și experiența lor vastă le vor da câștig de cauză. Conducerea locală și-a luat revanșa pentru afront, revoltându-se. Mult-trâmbițata sinergie s-a dus de râpă.

Directorii care lucrează într-un cadru internațional trebuie să beneficieze de o pregătire care să-i ferească de greșeala de a ignora cu totul cultura colegilor săi. Aceasta presupune o pregătire lingvistică, dar și cunoașterea unor lucruri esențiale despre țara respectivă, cum ar fi: politica, istoria, geografia, precum și noțiuni elementare de comportare în afaceri.

Orizonturi, asemănări, deosebiri

Membrii unei echipe internaționale, o dată familiarizați cu profilul național, ar trebui să fie sfătuiți cu privire la caracteristicile culturale ale partenerilor lor. Care este orizontul francezilor, germanilor, japonezilor? Care sunt diferențele majore (și poate irevocabile)? Dar asemănările? Există zone de acord pentru fiecare două naționalități luate împreună. Latinii sunt considerați în general parteneri dificili pentru britanici, însă bretonii pot găsi puncte comune cu francezii, spaniolii și italienii, deși acestea diferă de la caz la caz.

Marea Britanie/Franța

simțul superiorității
mesianici
relații de durată
conservatori
interesați de artă și știință
foste imperii
aroganță lingvistică

Marea Britanie/Spania

le plac teatrul, intrigile
îi susțin pe cei defavorizați
vagi, incoerenți
au simțul umorului
nu au încredere în francezi
demni, impunători
individualiști
slabi lingviști
nu se înscriu în curentul european

Marea Britanie/Italia

flexibili
raționali
exportă pentru a supraviețui
diplomați, plini de tact
iubitori de artă
sociabili, flecari
nu se formalizează
fac compromisuri

Este lăudabil să te concentrezi asupra punctelor comune; divergențele de abordare merită și ele toată atenția. Primul pas spre adaptare trebuie să fie în primul rând evitarea „înțepăturilor“. Cu toate acestea, un italian binevoitor față de un britanic nu găsește nimic amuzant în a i se aminti că cel mai faimos produs italian sunt spaghetti. Pe englezi îi obosesc nesfârșitele divagații ale francezilor în cadrul ședințelor, însă riscă să își atragă ostilitatea acestora dacă încearcă să le pună capăt, motivând că nu au legătură cu subiectul. Spaniolii, irascibili când e vorba de stilul personal, nu suportă prea bine mențiunile britanicilor despre lipsa lor de punctualitate și limbajul trupului prea evident. Japonezii și majoritatea orientalilor trebuie tratați cu tot respectul și considerația de care pot da dovadă anglo-saxonii: o bună prestație nu va face altceva decât să le mai schimbe puțin părerea că noi am fi întrucâtva necultivați. Lipsa de armonie și protocol transmisă de ironiile și non-formalismul anglo-saxon nu vrea să însemne că britanicii și americanii sunt singurii ticăloși. Latinii și germanii își iau libertatea de a-i considera pe britanici demodați, înceți, antitalente lingvistice, în timp ce americanii sunt adesea catalogați drept comercianți ahtiați după dolari, care se îmbracă fără pic de gust, lipsiți de tact, rafinament și de orice alte valori cu excepția celor materiale.

Valorificarea punctelor forte

Bunul-simț, buna creștere și o fărâmă de chibzuință, toate reprezintă resurse utile pentru evitarea unui comportament care i-ar putea irita pe partenerii noștri. Dacă acceptăm că anumite lucruri nu vor dispărea (perseverența americanilor, seriozitatea germanilor, simțul superiorității la francezi, opacitatea japonezilor, lipsa de punctualitate a spaniolilor, ocolșurile italienilor, încăpățânarea norvegienilor, secretomania elvețienilor, sentimentalismul rușilor, pasiunea arabilor) ne vom da seama că tocmai aceste particularități pot contribui pozitiv la strădania noastră colectivă. Bunăoară, entuziasmul americanilor, ținut în frâu de planificarea și supravegherea temeinică a germanilor, poate fi deosebit de eficient. Spaniolii se pun greu în mișcare, însă pot fi buni finalizatori, dovedind rezistență și energie până la ore târzii din noaptea. Italienii sunt în general buni negociatori, găsind modalități de a „încheia afacerea“ atunci când ceilalți sunt prea rigizi sau se află în impas. Ei sunt valoroși și atunci când e vorba să trateze cu alți latini. Managerii experimentați ai unor companii multinaționale precum IBM, Unilever sau ABB sunt iscusiți în folosirea „cailor de curse“. Nu demult, Unilever

a avut nevoie de un om care să le supravegheze operațiunile de marketing din America de Sud. Un brazilian sau un argentinian ar fi stârnit indignare în câteva din țările mai mici și cu siguranță în țara fiecăruia dintre ei. A fost ales un indian, care a beneficiat de pregătire lingvistică și interculturală. Fin observator, nu numai că naționalitatea sa îl plasa în afara oricărei rivalități inter-regionale, dar caracteristicile sale, proprii poporului indian, aplecat spre oameni, negociator subtil și plin de căldură l-au făcut pentru latino-americani o persoană ușor de abordat.

Exerciții de construire a echipei

Există o gamă largă de exerciții destinate construirii unei echipe; corporațiile multinaționale le-au încercat pe toate. La școlile comerciale, MBA lucrează împreună la sute de studii de caz. Manageri promițători și angajați în funcții-cheie sunt reuniți ca să meargă împreună în tabere, să escaladeze munți, să coboare râuri cu pluta și să străbată deșerturi. Un principiu de bază al celor mai multe exerciții de construire a echipei este acela că toți membrii vor avea de înfruntat împreună anumite dificultăți; se vor ajuta unii pe alții în funcție de aptitudinile individuale, folosind resursele de care dispun. Constrângerile impuse de împărțirea cortului, a plutei, a iahtului sau a clasei necesită o strânsă cooperare și evitarea frecuşurilor inutile. Când sunt echipe internaționale, se întâmplă lucruri interesante. Fiecare membru se străduiește să-și pună talentele în slujba echipei – uneori acestea țin de practică, alteori de inspirație, iar alteori de intuiție. Se formează lideri: diferite persoane se angajează să se ocupe de aprovizionare, de planificare, de orientare, de finanțare, de logistică, de probleme sociale și chiar de gătit. Se dezvoltă un limbaj al comunicării și o rutină a soluționării problemelor. Chiar și la un curs de limbă, se naște spiritul cooperării. Latinii recunosc ușor cuvintele literare lungi sau științifice din engleză, însă au probleme cu pronunția; olandezii și scandinavii pronunță frumos, însă sunt deficitari la capitolul cuvinte provenite din latină. Suedezii îi ajută pe finlandezi la prepozițiile necunoscute. Germanilor le dă de furcă topica englezească. Toată lumea învață de la toată lumea.

Revenind la cooperarea culturală, atunci când lucrezi cot la cot cu cineva pe o perioadă lungă de timp, ai ocazia nu numai să observi modele străine de comportament, dar și să înțelegi ce e dincolo de ele. Totodată, pe măsură ce înăptezi, ai posibilitatea să-ți explici propriile acțiuni și concepte (care altora le par a fi ciudățenii). Italianul vorbește, probabil enervant la început, se poate dovedi a fi liantul social care unește grupul. Japonezul retras și opac, stând tăcut în colțul său, poate mai târziu să amintească grupului lucruri pe care le-a uitat. Americanul zorit aduce pe toată lumea la restaurant în timp util, francezul cu un aer de superioritate îți aduce vinul potrivit, germanul săcăitor te așteaptă cu microbuzul și umbrelele în ploaie.

Umplerea golului de comunicare

Indiferent cărei culturi aparținem, avem în minte o limbă. Unii o folosesc, unii o păstrează, unii o mormăie. Pentru francezi, este o spadă, numai bună de atac; englezii, care o folosesc defensiv, mormăie un răspuns vag, confuz; pentru italieni și spanioli este un instrument de elocință; finlandezii și est-asiaticii te desființează printr-o tăcere constructivă. Tăcerea este o formă de vorbire, așadar n-o întrerupeți!

Utilizarea limbii

Unul dintre factorii care duc la o slabă comunicare este adesea ignorat: indivizii fiecărei țări folosesc în mod diferit limba și vorbirea. Limba este un instrument de comunicare, transmite un mesaj – însă este mai mult decât atât, are punctele sale forte și punctele sale slabe care determină caracterul național și chiar filosofia.

Cum își folosesc francezii limba? Ca pe o spadă. Franceza este o limbă iute, exactă, logică, iar francezii se apără cu ea, tăind, lovind și parând, folosind-o în avantajul lor, așteptându-se la contralovituri, riposte, replici astfel încât bizarul *touché* se întoarce împotriva lor. Franceza este un instrument potrivit pentru dispute și pentru impunerea propriului punct de vedere. Francezii consideră că e corect să-și manipuleze limba, adesea cu mare repeziciune, pentru a-și năuci și în cele din urmă a-și pune la colț adversarul, lăsându-l epuizat și fără replică.

Englezii își folosesc limba în mod diferit – în folosul lor, cu siguranță, însă ei nu se reped să atace cu ea. Se bazează, în principal, pe aluzii și pe discreție; ei fac concesii adversarului chiar de la început, pentru a evita controversele, însă din tonul lor reiese clar că dreptatea este de partea lor. Știu să se eschiveze pentru a păstra aparențele de politețe sau pentru a evita confruntările și lasă impresia că sunt nehotărâți când vor să amâne sau să ascundă ceva. (În franceză este imposibil să mimezi nehotărârea, căci fiecare cuvânt are un sens precis.) Englezii adoptă un ton liniștit pentru a marca puncte, încercând întotdeauna să-și păstreze calmul. Scoțienii sau englezii din nord își pun în evidență accentul pentru a părea originali, sinceri sau calzi, în timp ce englezii din sud folosesc anumite accente pentru a indica un mediu influent, o anumită școală sau o bună educație.

Spaniolii și italienii consideră că limba este un instrument al elocvenței, prin urmare o manevrează în voie, înlăturând orice le stă în cale, dacă este necesar, pentru a obține o mai mare expresivitate. Pentru a se face pe deplin înțeleși, ei întorc pe toate fețele vocabularul bogat, gesticulează, își modifică expresia feței, exploatează la maximum tonul și timbrul vocii. Nu intenționează să pară teatrali sau exagerat de emotivi. Ei vor să te facă să înțelegi ce simți. Dacă vor să obțină ceva de la tine apelează, direct și convingător, la bunul tău simț, la bunătatea și generozitatea ta și vei fi nevoit adesea să le dai răspunsul pe loc.

Germanii, ca și francezii, se bazează pe logică într-o mare măsură, însă au tendința de a aduna cât mai multe dovezi și de a insista asupra unor chestiuni, mai mult decât britanicii sau francezii. Francezii, după ce au plasat o lovitură, se așteaptă să fie contrați și să le fie străpunsă apărarea de o contralovitură mai puternică. Germanii, nu; ei vin echipați cu o armură solidă și, de obicei, după ce au cântărit toate argumentele adversarului. Adesea, cea mai bună metodă de a trata cu un german este să găsești puncte comune și să pui accentul pe solidaritate și pe încredere în cooperare. Splendida limbă germană este grea, incomodă, logică, disciplinată și are o forță care o face invincibilă în confruntarea directă cu altă limbă. Însă această forță poate fi învinsă de un negociator sensibil și toată lumea va avea de câștigat.

Cu scandinavii e altă poveste. În nopțile lungi și întunecate ei au întors problemele pe toate părțile, au anticipat, astfel că îți enumeră toate argumentele „pro și contra” înainte să-ți spună concluzia, pe care o motivează. Nu vor renunța cu una cu două la decizia lor, pentru că ei sunt de părere că este justificată, însă, pe de altă parte, nici nu cer prea mult. Suedezii își mânuiesc limba într-o manieră democratică, cu un oarecare respect personal și o mare simplitate egalitaristă. Ei nu se încurcă în subtilități și discută problemele esențiale. Finlandezii sunt mai prietenoși și mai reticenți, însă adoptă aceeași abordare modernă de pe picior de egalitate. Limba finlandeză este mai cursivă și mai bogată în figuri de stil decât suedeza, daneza sau norvegiana, însă, pe ansamblu, este tot practică, succintă și atent elaborată. La un finlandez merge orice tip de umor, lingvistic, sau de altă factură. Danezul îți va ține isonul o vreme, mai ales dacă gluma îi vizează pe suedezi. Suedezi îi vor gusta glumele, dacă nu le afectează rata profitului. Nu care cumva să le spunei norvegienilor bancuri cu Norvegia. Nu le înțeleg.

Vorbirea americanilor este rapidă, mobilă și oportunistă, reflectând viteza și agilitatea tinerilor americani. Ironia este elementul de bază al discursului lor. Umorul american excelează în observații sarcastice, replici și riposte usturătoare – săgeți scurte, ascuțite, bine plasate, specifice societății de tip „care pe care” de la începutul istoriei Americii, în care cei „trecuți prin ciur și prin dărmon” dețineau toate clișeele și răspunsurile, iar imigranții nou-veniți trebuiau să învețe să se apere cât de repede posibil. Exagerarea și hiperbola se află la baza tuturor expresiilor americane, contrastând puternic cu subînțelesurile din engleza britanică. În perioada pionieratului, când imigranții care vorbeau o sumedenie de varietăți ale englezei, articulată cu chiu cu vai, au nimerit împreună într-un mediu simplu, chiar primitiv, limba simplă și nesofisticată li s-a părut o binecuvântare. Clișeul râsuflăt era mai pe înțelesul tuturor decât originalitatea sau eleganța exprimării. Engleza americană a fost influențată de necesitățile acelei perioade și nu și-a mai revenit niciodată. Vorbirea omului de rând are tendința să fie „dură”, o reminiscență a limbajului *cow-boy*-lor sau al bandelor din Chicago, din anii '20 ai secolului trecut. Obsesia națională a *show-biz*-ului și influența puternică a Hollywood-ului au accentuat și, într-o anumită măsură, au perpetuat această tendință. A începe ceva este *to get the show on the road* („a pune ceva la cale”), a-ți asuma riscul într-o afacere este *to fly by the seat of your pants* („a lua taurul de coarne”), avocații sunt *shysters* („rechini”), contabilii sunt *bean counters* („cei care despică firul în patru”) și, dacă n-ai de unde alege, *it's the only game in town* („n-ai loc de întors”).

Japonezii folosesc limba total diferită față de restul lumii. Ceea ce spun ei nu are absolut nici o importanță și nu înseamnă nimic. Japonezii folosesc limba ca un instrument de comunicare, însă conținutul nu se regăsește în cuvintele și propozițiile ca atare. Modul în care se adresează partenerului de discuție arată ce doresc și cum se simt. Zâmbetele, pauzele, suspinele, mormăielile, mișcările capului și ale ochilor spun totul. Indiferent de vorbe, japonezii între ei înțeleg perfect ce au convenit. În urma unei discuții cu un japonez, străinii rămân cu o impresie total diferită. De obicei, aceștia cred că totul a mers ca pe roate doar pentru că japonezul nu i-a supărat, spunându-le lucruri neplăcute sau negative.

În engleză, franceză și o sumedenie de alte limbi, oamenii tind spre o conversație deosebit de politicoasă, care dovedește respectul față de interlocutor. Acest proces merge și mai departe în limba japoneză, unde standardele de politețe sunt mult mai ridicate decât în SUA sau în Europa. La toate ocaziile festive, între care se numără și întâlnirile oficiale de afaceri, se folosește o întreagă gamă de expresii care nu reflectă nici pe departe sentimentele reale ale celor prezenți. Limba este menită să exprime atenția acordată relațiilor de durată și profunzimea așteptărilor proprii fiecărui participant.

Când opiniile japonezilor ajung, traduse, la urechile străinilor, aceștia au tendința de a examina conținutul și nu dispoziția sufletească. Prin urmare, tot ce aud sunt numai banalități sau, și mai ciudat, lingușiri. Nu există nici o îndoială că majoritatea oamenilor de afaceri japonezi din Anglia și SUA reușesc să transmită ideea că sunt persoane cu care este o plăcere să închei afaceri. Ulterior, negocierile decurg anevoios, fapt care contrazice impresia plăcută de la început. Când, la fiecare întrunire găzduită de japonezi, aceștia parcurg ritualul prin care le mulțumesc oaspeților că și-au răpit din timpul lor prețios și că s-au supus capriciilor vremii, anglo-saxonii în special sunt stingeriți de sinceritatea gazdelor lor. Japonezii, însă, sunt doar politicoși și binevoitori.

De-a lungul secolelor, diversitatea limbilor naționale a avut o serie de consecințe care s-au constituit într-un fenomen. Carol, regele Spaniei, era de părere că germana este limba soldaților, engleza este limba cailor, italiana este limba femeilor și spaniola este limba lui Dumnezeu. Vincenzo Spinelli observa că italiana este cântată, spaniola este declamată, franceza dansată și numai portugheza este într-adevăr vorbită.

Faptul că oamenii folosesc diferite stiluri de vorbire și mănuiesc limba în spiritul național duce inevitabil la neînțelegeri nu numai în ceea ce privește exprimarea, ci și intențiile. Japonezii sau englezii nu au încredere în italieni pentru că aceștia gesticulează și nici în spanioli pentru că par a fi emotivi și predispuși la exagerări. Francezii pot părea ofensivi pentru că sunt direcți și adesea cinici. Nimeni nu poate ști cu adevărat ce gândesc japonezii sau finlandezii sau ce au spus de fapt, asta în cazul în care au scos vreo vorbă. Germanii îi iau pe englezi într-un sens prea strict și le scapă complet nuanțele umoristice, subînțelesurile sau ironia. Nordicii consideră că latinii vorbesc prea repede, prin urmare nu sunt de încredere. Într-adevăr, viteza de articulare a sunetelor diferă de la o limbă la alta. Hawaiana și unele limbi polineziene abia dacă ajung la 100 de silabe pe minut, în timp ce engleza ajunge la 200, germana la 250, japoneza la 310 și franceza la 350 de silabe pe minut.

Golul de comunicare

Prin urmare avem o diversitate de culturi care folosesc limba nu numai în conformitate cu regulile impuse de gramatică, vocabular sau sintaxă, ci într-o manieră menită să le asigure un impact maxim. Diferitele stiluri de vorbire, folosite sau nu la traducere, nu ajută cu nimic la îmbunătățirea comunicării în cadrul întâlnirilor internaționale.

Golul de comunicare îmbracă trei forme: lingvistică, practică și culturală. În acest capitol o vom discuta pe prima dintre ele. Problemele practice sunt, de obicei, cel mai ușor de soluționat, pentru că directorii străini învață repede ce atitudine să adopte într-o țară sau alta. Ei oferă bacșuri generoase în restaurantele franceze, însă în China nici vorbă de așa ceva. În Finlanda se tutuiesc, în Suedia se duc în vizită cu flori, întocmesc prognozele ciclice pentru americani și discută afaceri la cursul de golf în Marea Britanie și Japonia. (Mai multe informații despre obiceiuri și particularități se găsesc în *Capitolul 9*.)

Directorii străini întâmpină dificultăți în tratarea diferențelor comportamentale de origine culturală sau lingvistică. Pentru a avea succes pe termen lung – și anume a obține un avantaj față de concurenți – ei trebuie să capete experiență în ambele domenii.

Nu toți se pricep la lingvistică, astfel încât greșeli simple de gramatică duc la mii de neînțelegeri zilnice. Iată câteva exemple:

Germania

- ◆ *Next week I shall become a new car.*

„Săptămâna viitoare voi deveni o mașină nouă”. (*get* = „a primi” și *become* = „a deveni”)

- ◆ *Thank you for your kidneys.*

„Vă mulțumesc pentru rinichi”. (*kindness* = „amabilitate”; *kidneys* = „rinichi”)

- ◆ *What is your death line?*

„Care este termenul morții dvs.?”. (*deadline* = „termen limită”; *death line* = „linia morții”)

Japonia

- ◆ *I have split up my boyfriend.*

„L-am împărțit pe prietenul meu”. (*to split up* = „a împărți”; *to split with* = „a se certa cu”)

- ◆ *My father is a doctor, my mother is a typewriter.*

„Tata este doctor, mama este mașină de scris”. (*typewriter* = „mașină de scris”; *typist* = „dactilografă”)

- ◆ *I work hardly 10 hours a day.*

„De-abia dacă lucrez 10 ore pe zi”. (*hard* = „din greu”; *hardly* = „de-abia”)

Portugalia

- ◆ *What will you do when your retire? I will breed with my horses.*

„Ce veți face când veți ieși la pensie? Mă voi înmulți cu caii mei”. (*to breed* = „a crește”; *to breed with* = „a se reproduce”)

- ◆ *Butchers have been fined for selling monkey meat.*

„Măcelarii au fost amendați pentru că au vândut carne de maimuță”. (*donkey* = „măgar”; *monkey* = „maimuță”)

Suedia

- ◆ *Are you hopeful of any change? No, I am hopeless.*

„Sperați că se va schimba ceva? Nu, sunt disperat”. (*hopeless* = „disperat”; *hopeful* = „plin de speranță”)

Finlanda

- ◆ *We are sitting in the glass room.*

„Stăm în camera de sticlă”. (*classroom* = „sală de clasă”; *glass room* = „cameră de sticlă”)

- ◆ *He took two trucks every night.*

„El lua două camioane în fiecare noapte”. (*drugs* = „pastile”; *trucks* = „camioane”)

- ◆ *He took a fast watch.*

„El a luat un ceas rapid”. (*to take a quick look* = „a arunca o privire rapidă”; *a fast watch* = „un ceas rapid”)

- ◆ *How old is your son? Half past seven.*

„Câți ani are fiul tău? Șapte treizeci”. (*half past seven* = „ora 7.30”; *He is seven and a half years old* = „Are 7 ani și jumătate”)

Modele de comunicare în cadrul întâlnirilor

Încercăm să depășim dificultățile lingvistice stăpânind bine limba partenerilor noștri sau apelând la un translator. Prima metodă este de preferat, deoarece ne permite să ne implicăm mai profund în procesul negocierii și să ne exprimăm mai bine intențiile, dispoziția și emoțiile. Când nu sunt probleme controversate și ordinea de zi nu este tulburată, apar puține dificultăți. Când apar neînțelegeri, limbajul renunță la neutralitate și revine la matca sa culturală.

Italianii, care sunt adepții clarității depline, vor fi și mai expliciti, depășindu-se pe ei înșiși în materie de cursivitate (vezi figura 28). În schimb, finlandezii se vor strădui să-și reformuleze declarația de intenție în cât mai puține cuvinte deoarece, în cultura de care aparțin, această este calea spre precizie și claritate (vezi figura 29).

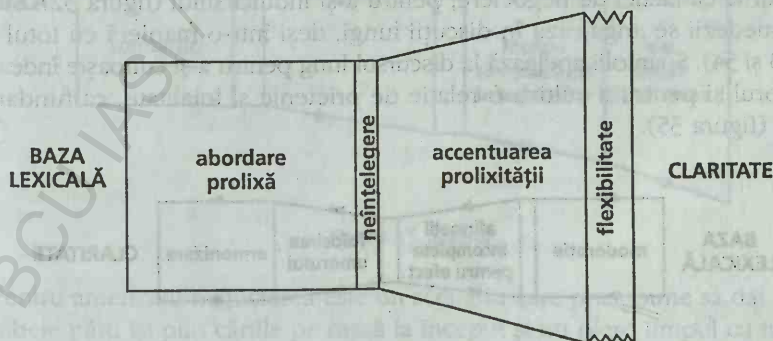


Figura 28. Italia

**BAZA
LEXICALĂ**

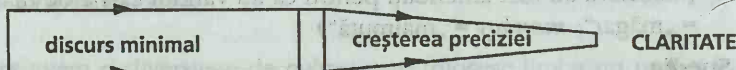


Figura 29. Finlanda

Germanii au tendința de a merge cu hotărâre înainte, având un stil constant, caracterizat prin încredere în sine (figura 30). Francezii folosesc o varietate de strategii, apelând chiar și la imaginație, însă discursul lor respectă invariabil principiile stricte ale logicii (figura 31).

**BAZA
LEXICALĂ**

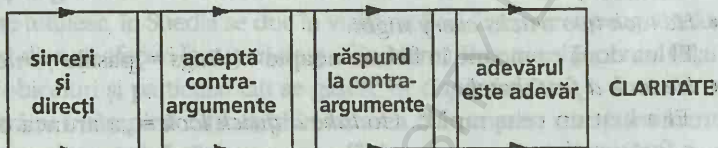


Figura 30. Germania

**BAZA
LEXICALĂ**

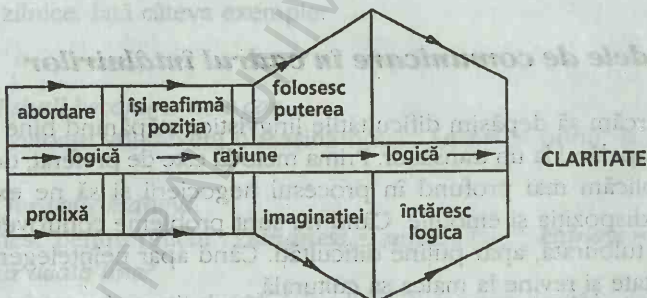


Figura 31. Franța

Englezii, ca și germanii, merg constant înainte, însă introduc adesea umorul sau subînțelesurile ca tactici de negociere, pentru a-și îndulci stilul (figura 32). Sud-amesticanii și suedezi se angajează în discuții lungi, deși într-o manieră cu totul diferită (figurile 33 și 34). Spaniolii apelează la discursul lung pentru a-și cunoaște îndeaproape interlocutorul și pentru a cultiva o relație de prietenie și loialitate, ca fundament al tranzației (figura 35).

**BAZA
LEXICALĂ**

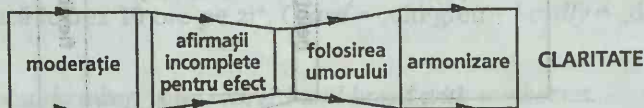


Figura 32. Marea Britanie

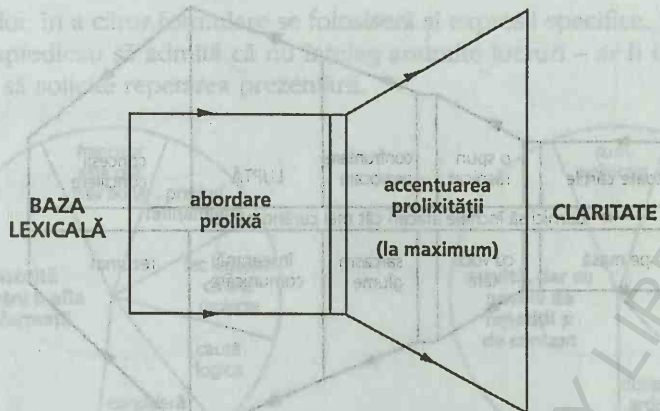


Figura 33. America de Sud

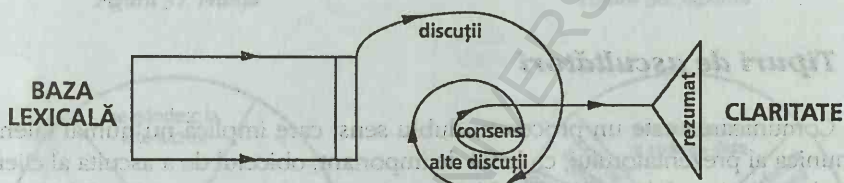


Figura 34. Suedia

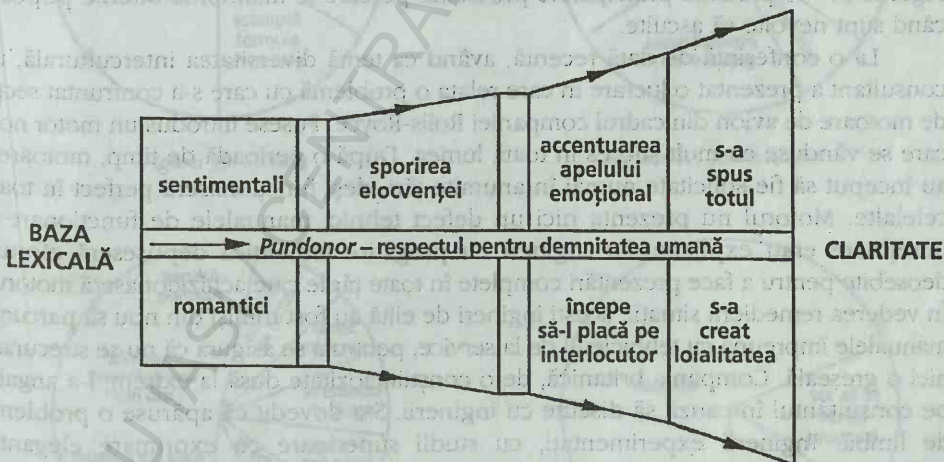


Figura 35. Spania

Pentru americani negocierea este un scenariu care presupune să dai și să iei, în care ambele părți își pun cărțile pe masă la început și nu pierd timpul cu tatonări. Au un stil provocator și adesea agresiv (figura 36).

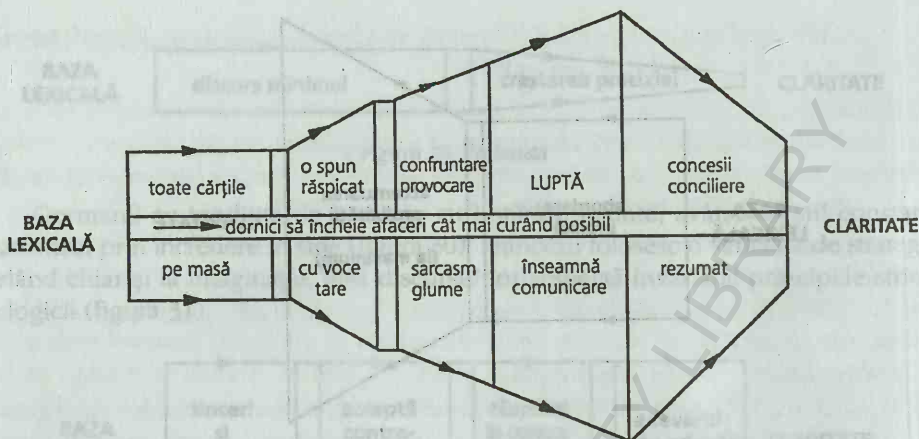


Figura 36. SUA

Tipuri de ascultători

Comunicarea este un proces cu dublu sens, care implică nu numai talentul de a comunica al prezentatorului, ci, la fel de important, obiceiul de a asculta al clientului. Diversele culturi nu folosesc limbajul în același mod și nici nu ascultă la fel. Există buni ascultători (nemții, suedezii) și slabi ascultători (francezii, spaniolii). Alții, cum ar fi americanii, ascultă cu atenție sau cu indiferență, în funcție de caracterul adresării. Figurile 37–45 prezintă principalele probleme pe care le întâmpină diferite popoare când sunt nevoite să asculte.

La o conferință de dată recentă, având ca temă diversitatea interculturală, un consultant a prezentat o lucrare în care relatează o problemă cu care s-a confruntat secția de motoare de avion din cadrul companiei Rolls-Royce. Fusesse introdus un motor nou, care se vânduse cu mult succes în toată lumea. După o perioadă de timp, motoarele au început să fie solicitate numai în anumite țări, deși funcționaseră perfect în toate celelalte. Motorul nu prezenta nici un defect tehnic, manualele de funcționare și întreținere erau explicite, iar ingineri cu pregătire temeinică depuseseră eforturi deosebite pentru a face prezentări complete în toate țările care achiziționaseră motorul. În vederea remedierii situației, acești ingineri de elită au fost trimiși din nou să parcurgă manualele împreună cu tehnicienii de la service, pentru a se asigura că nu se strecurase nici o greșeală. Compania britanică, de o conștiinciozitate dusă la extrem, l-a angajat pe consultantul în cauză să discute cu inginerii. S-a dovedit că apăruse o problemă de limbă. Inginerii experimentați, cu studii superioare cu exprimare elegantă, explicaseră manualele în aceeași manieră profesionistă folosită pentru tehnicienii britanici. Explicațiile au fost perfect înțelese în SUA și în alte țări în care limba engleză nu ridică probleme pentru ascultători. În alte țări, precum Germania, tehnicienii pusese întrebări ori de câte ori era necesar, pentru a fi siguri că înțeleseseră corect. Acolo unde apăruseră probleme, tehnicienii aparțineau unor culturi în care cunoștințele de limbă engleză, deși destul de bune, erau insuficiente pentru înțelegerea

instrucțiunilor, în a căror formulare se folosiseră și expresii specifice. Totodată, aceste culturi îi împiedicau să admită că nu înțeleg anumite lucruri – ar fi fost de-a dreptul nepoliticos să solicite repetarea prezentării.

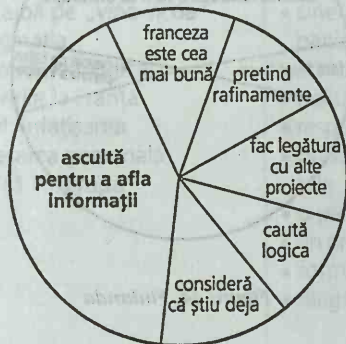


Figura 37. Franța

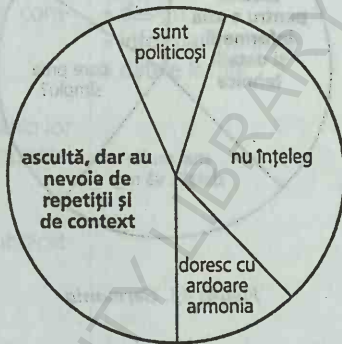


Figura 38. Japonia

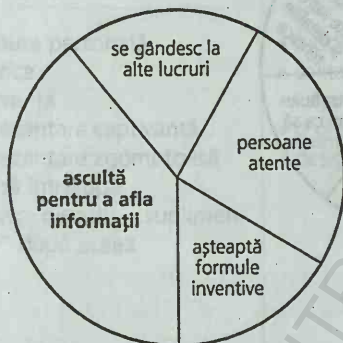


Figura 39. Spania

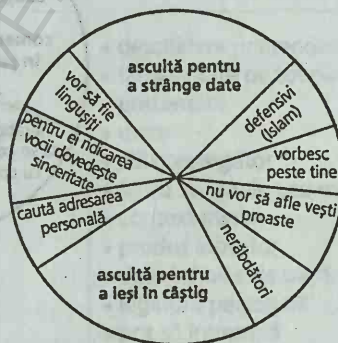


Figura 40. Țările arabe

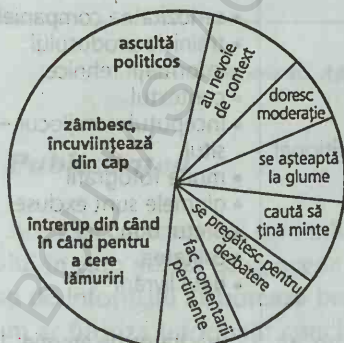


Figura 41. Marea Britanie

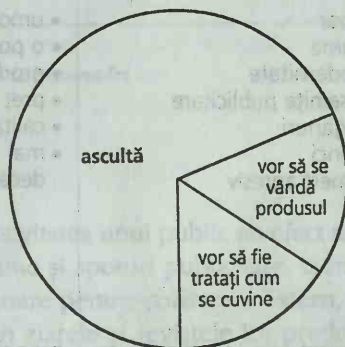


Figura 42. SUA

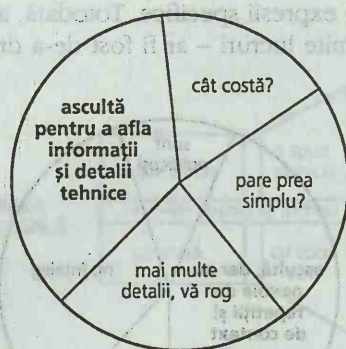


Figura 43. Germania

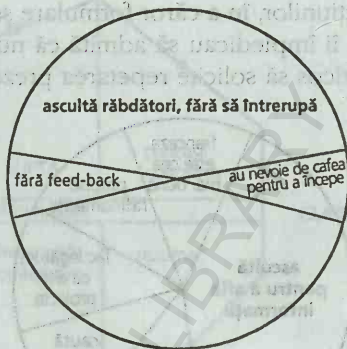


Figura 44. Finlanda

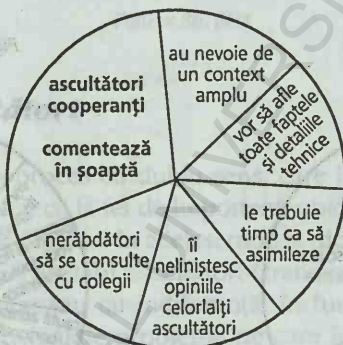


Figura 45. Suedia

Figura 46 rezumă principalele cerințe ale publicului aparținând diverselor culturi.

SUA	MAREA BRITANIE	GERMANIA
• umor • glume • modernitate • găselnițe publicitare • sloganuri • lozinci • comerț agresiv	• umor • o poveste • produse „drăguțe” • preț rezonabil • calitate • mai degrabă tradițional decât modern	• seriozitatea companiei • trăinicia produsului • informații tehnice • contextul • începutul – mijlocul – sfârșitul • multe fotografii • glumele sunt excluse • preț bun • calitatea • data livrării
capacitate de atenție: 30 de minute	capacitate de atenție: 30–45 de minute	capacitatea de atenție: 1 oră+

FRANȚA	JAPONIA	SUEDIA
• formalitățile • produse originale • să-l aibă pe „vino-ncoa” • imaginația • prezentarea logică • referirile la Franța • stilul, înfățișarea • adresarea personală • pot să întrerupă	• prețul bun • calitate unică • sinergia cu imaginea companiei • armonia • politețea • respect față de compania lor • bunul renume al companiei tale • o prezentare liniștită • un prezentator bine îmbrăcat • formalități • diagrame	• modernitate • calitate • design • informații tehnice • datele livrării
capacitate de atenție: 30 de minute	capacitate de atenție: 1 oră	capacitate de atenție: 45 de minute
MED/ ȚARILE ARABE	FINLANDA	AUSTRALIA
• legătura personală • retorică • elocvență • o prezentare captivantă • o prezentare zgâmbitoasă • pot să întrerupă • doresc discuții „suplimentare” după aceea	• modernitate • calitate • informații de ordin tehnic • o prezentare modestă • designul	• deschidere prietenoasă • familiaritate pe tot parcursul prezentării • umor • stil convingător • să nu se umble „cu mânuși” • context minim • produs inovator • date tehnice de bază • legătura personală • pot să întrerupă • concluzie fantezistă
capacitate de atenție: mică	capacitate de atenție: 45 de minute	capacitate de atenție: 30 de minute

Figura 46. Așteptările publicului la prezentări

Publicitatea

Aceleași caracteristici care influențează receptivitatea unui public au efect asupra modului în care acesta își concepe propriile reclame și spoturi publicitare. Germanii însetați de informații elaborează broșuri cuprinzătoare pentru consumul extern, tot la fel cum ar furniza informații concetățenilor lor. În ziarele și revistele lor predomină reclamele textuale, spre deosebire de spanioli, de pildă, care preferă ilustrațiile. De asemenea, germanii preferă un mod de convingere serios, faptic decât să apeleze la

sloganuri și lozinci, caracteristice americanilor. Odată, mă aflu în aeroportul Heathrow din Londra, împreună cu un prieten, și contemplăm un panou publicitar imens, cu următorul conținut:

„Prima dată când guști din Mărul cel Mare,
zboară cu UNITED AIRLINES“.

Prietenul meu german era oarecum nedumerit. „Mărul cel Mare“ (*Big Apple*)? I-am explicat că aceasta este porecla obișnuită pentru New York. „Aha“, a spus el, „prima vizită la New York – înțeleg. Dar de ce *United*?“ Reclama era puțin convingătoare pentru mine, un britanic: n-avea nici o logică. Pentru un german, însă, era de-a dreptul absurdă.

O reclamă la Lufthansa, care apărea frecvent în toate revistele internaționale de știri, cu public cititor îndeosebi anglo-saxon, repetă concepte „serioase“ de tipul: responsabilitate (de patru ori), calitate (de cinci ori), compromis (de trei ori), perfecțiune (de trei ori). De remarcat este și precizia informațiilor – 1,1 miliarde DM (nu 1 miliard) – 11 000 de tehnicieni (nu 10 000). În schimb, o reclamă la Air France are un vag aplomb francezesc și pomenește în treacăt de Franța. În imagine apare o tavă încărcată cu brânză și vin, cu textul „Aroma Franței“. Să zburăm cu Air France și să servim o bucăciță de brânză pe drum. Ce idee minunată. Caracteristicile americanilor sunt evidente în următoarea reclamă, la Delta:

SERVICIUL DELTA

În fiecare an cu noi zboară mai mulți oameni decât cu cele mai mari
linii aeriene din Marea Britanie, Germania și Franța... LA UN LOC.
Veniți cu noi într-o călătorie extraordinară.

Cel mai mare, deci cel mai bun. Pentru americani, criteriul de alegere a liniei aeriene este mărimea. Într-un alt registru, o reclamă la Lucky Goldstar face referire la mărimea impresionantă a companiei în cauză, însă arată că succesul coreenilor își are originea în tradițiile străvechi ale artei și gustului național.

Comaniile finlandeze, precum Nokia și Valio folosesc frecvent în reclamele lor albastrul și albul – culorile drapelului național – transmițând publicului nordic, cel puțin, sentimentul curățeniei și siguranței specifice finlandezilor. Suedezii au tendința să folosească albastrul și galbenul în același scop.

Firmele care realizează reclame tipărite sau spoturi pentru televiziune în străinătate, în mod sigur au nevoie de îndrumări din partea agențiilor de publicitate locale pentru a cunoaște preferințele publicului autohton, capcanele și tabuurile. Există câteva agenții de publicitate care pretind că oferă consultanță în toate țările, însă acestea sunt rare.

Limbaajul managerial

Diverse limbi sunt folosite în mod diferit, având o multitudine de efecte. Engleza americană hiperbolică și engleza britanică plină de eufemisme comunică și însuflă

personalului forme de atracție și mobilizare distincte. Managerii, indiferent de naționalitate, știu cum să se adreseze compatrioților lor spre a obține cele mai bune rezultate, însă, cu toate acestea, sunt prea puțin conștienți de dependența lor față de particularitățile lingvistice inerente care le fac munca mai ușoară.

Limba germană

Germanii aparțin unei culturi care se bazează pe date, nu țin prea mult seama de contextul cultural și doresc să obțină informații și instrucțiuni detaliate care să-i ghideze în îndeplinirea sarcinilor, domeniu în care vor să exceleze. Germana folosită în afaceri nu se pretează la glume, desinențele rigide ale cazurilor și topica strictă nepermițându-i vorbitorului să se exprime foarte ușor. Dispunând de puține omonime (spre deosebire de limba chineză, de pildă) și de un sistem transparent de construcție a cuvintelor, limba favorizează în special emiterea de ordine clare. Utilizarea aproape invariabilă a formei *Sie* în limbajul de afaceri se potrivește perfect ideii de supunere și întărește caracterul ierarhic al comunicării.

În ceea ce privește subordonatele explicative, limba germană pare a fi mai puțin flexibilă decât, de exemplu, spumoasa engleză americană. Efectul restrictiv al desinențelor cazurilor le creează dificultăți vorbitorilor de limbă germană, în cazul în care se răzgândesc în mijlocul propoziției. Ei pornesc pe o rută stabilită în parte de gen, în parte de morfologie, o adevărată cămașă de forță a topicii teutone. Verbul poziționat la sfârșit obligă publicul să asculte cu atenție pentru a extrage sensul complet. Lungimea și complexitatea propozițiilor din limba germană reflectă tendința germanilor de a manifesta neîncredere față de exprimările simple. Germanii avizi de informații sunt cotați printre cei mai buni ascultători din lume; „de vină” este limba lor.

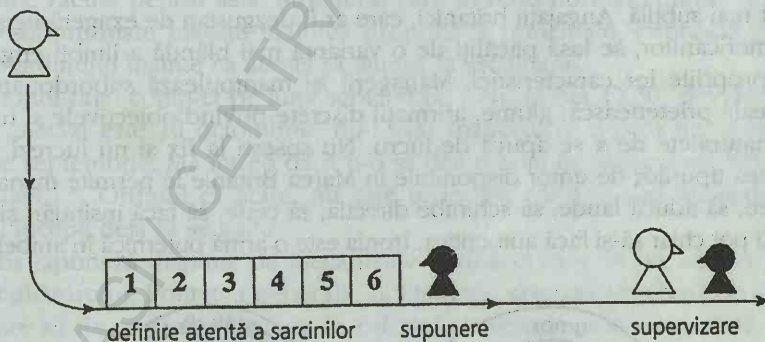


Figura 47. Limba germană

Engleza americană

În SUA, managerul, deși nu întotdeauna un erou, este văzut într-o lumină favorabilă și se bucură de bunăvoință, ca o personalitate răspunzătoare pentru dezvoltarea rapidă a țării și pentru serviciile comerciale. Este un popor tânăr, viguros,

exuberant, iar limba sa reflectă energia și entuziasmul național. Americanii exagerează pentru a simplifica; britanicii moderați consideră că aceștia merg prea departe, însă clișeu dinamic e la modă în SUA.

Tendința frecventă de a hiperboliza, exagerând șansele de reușită, „umflând” scopurile sau obiectivele etc. le permite managerilor americani să le „gădile orgoliul” subordonaților lor, făcându-i să muncească mai multe ore și să obțină rezultate mai rapide. Agenții comerciali nu se opun acestei abordări, pentru că sunt obișnuiți cu ideea de „comerț agresiv”. Vorbele dure, glumele, sarcasmul, înțepăturile – toate disponibile din abundență în engleza americană – îi ajută să-și vadă de drum.

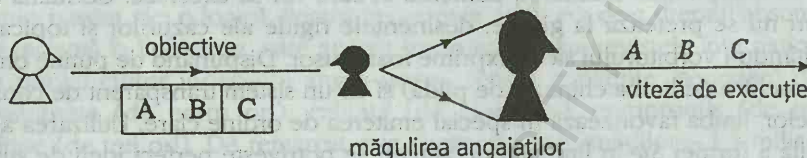


Figura 48. Engleza americană

Omniprezența verbului *to get* facilitează ordinele clare, directe. Te trezești devreme, pornești, ajungi mai întâi acolo, îl iei pe client și faci ce ți se spune, ai priceput? Numeroasele neologisme din engleza americană, folosite cu generozitate de manageri, le permit acestora să pară moderni, spirituali, glumeți și democrați.

Engleza britanică

În Anglia, limba are calități destul de diferite, iar ca instrument de management este mult mai subtilă. Angajații britanici, care ar fi dezgustați de exagerările și limbajul dur al americanilor, se lasă păcăliți de o variantă mai blândă a limbii engleze, care reflectă propriile lor caracteristici. Managerii își manipulează subordonații printr-o pălăvrăgeală prietenească, glume, afirmații discrete privind obiectivele și un îndemn plin de naturalețe de a se apuca de lucru. Nu sosești la fix și nu lucrezi non-stop. Diversitatea tipurilor de umor disponibile în Marea Britanie le permite managerilor să fie glumeți, să aducă laude, să schimbe direcția, să certe, să facă insinuări și să critice în voie. Ei pot chiar să-și facă autocritica. Ironia este o armă puternică în ambele sensuri.

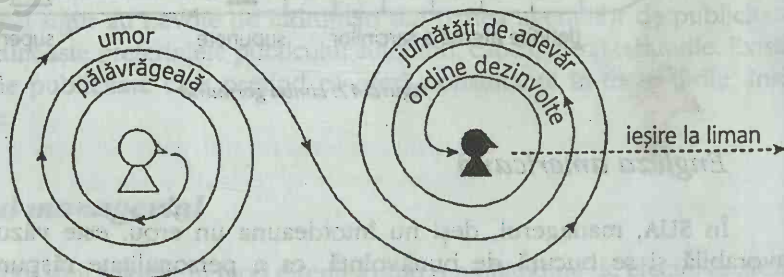


Figura 49. Engleza britanică

Atât engleza americană, cât și cea britanică sunt mijloace excelente pentru realizarea dezbaterilor datorită bogăției vocabularului, cuvintelor cu dublu înțeles, nuanțelor și născocirii de cuvinte. Managerii americani și personalul folosesc adesea o terminologie de afaceri inventată cu o zi înainte, care nu este pe deplin înțeleasă, dar care îi unește în manifestarea uluirii față de noutatea incredibilă a expresiei. Britanicii, în schimb, se feresc de neologisme, preferând mai degrabă expresiile vagi, demodate, care determină adesea o gândire înceată. Rezultatul este „ieșirea la liman” – pentru care britanicii sunt recunoscuți.

Străinii țin pasul cu greu, pentru că de fapt ei ascultă niște mesaje codificate. Critica americană și germană este directă și fără menajamente; critica britanică este indirectă și aluzivă. Când aduc laude, managerii britanici par să dezaprobe. Când vor să convingă, ei se străduiesc să pară impasibili. Când încheie un proiect, sunt foarte naturali. Când sunt duri, simulează o mare considerație, chiar amabilitate.

Limba japoneză

Pe undeva, limbajul managementului folosit în Anglia și Japonia este asemănător, deși stilul indirect al japonezilor îi face pe britanici să pară că au, prin comparație, o gândire obiectivă! Totuși, cele două popoare au ceva în comun – le displace să „facă valuri”. Critica aluzivă a managerilor britanici, înțepăturile lor glumețe, aparenta lor moderație în exprimare în orice situație sunt strategii menite să păstreze armonia colectivă. În Japonia, dorința de armonie este atât de puternică, încât primează asupra clarității, ba chiar și asupra adevărului.

Managerii japonezi nu dau ordine: ei doar sugerează ce e de făcut. Limba este parcă anume făcută pentru asta. Structura, care în mod normal conține o serie de propoziții subordonate plasate înaintea propoziției principale, cuprinde invariabil motivațiile ordinului înainte ca acesta să ajungă la ascultător.

„Raportul final complet pe luna septembrie până la ora 17.30” devine în limba japoneză: „Astăzi este 10 octombrie, nu-i așa? Inspectorul nostru nu a cerut încă raportul pe septembrie. Mă întreb dacă n-o să dea o raită pe-aici mâine. Cu el nu se știe niciodată...” Ordinul ca atare, nu este niciodată rostit, – nici nu este nevoie, personalul începe deja să se agite.

Limba japoneză dispune de mecanisme intrinseci care au un impact puternic asupra ascultătorului. Politețea generală, obligatorie, creează un climat în care personalul pare să fie consultat discret, în cel mai curtenitor mod cu putință. Această amabilitate îi stimulează pe oameni să-și ofere sprijinul reciproc și să se conformeze. De fapt nici nu au de ales, deoarece ierarhia comunicării este deja stabilită de statutul managerului, dictat de calitatea și de data absolvirii studiilor superioare. Utilizarea titlurilor onorifice întărește și mai mult poziția ierarhică. Setul diversificat de expresii (obligatorii) folosite de subordonați pentru a răspunde la observațiile managerului încheie cercul sugestiei, acceptării, supunerii.

Alte particularități ale limbii japoneze care servesc managerilor la îndrumarea și motivarea personalului sunt: diateza pasivă, semn de super politețe; verbul impersonal, care evită învinuirea directă și păstrarea tăcerii cu privire la anumite

probleme, fapt ce indică subordonaților clar care este opinia managerului. În Japonia nu se folosește vorbirea indirectă, deoarece poporul japonez împărtășește credința că orice conversație față-n față are un caracter personal și nu trebuie reprodușă altcuiva, iar limba nu dispune de un mecanism specific pentru vorbirea indirectă.

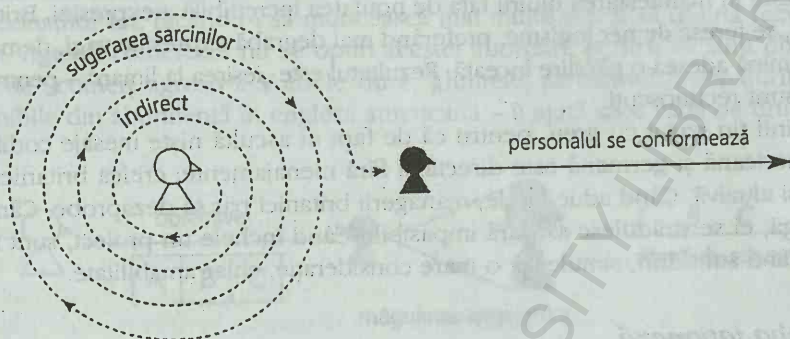


Figura 50. Japoneza

Limba franceză

Managerii francezi aparțin unei alte lumi. Ei au un mod de abordare direct și nu văd nici un avantaj în ambiguitate sau ambivalență. Franceza este o limbă tăioasă, incisivă, un soi de dans verbal sau gimnastică a gurii care articulează cuvintele cu o grabă nedisimulată, logică. Este rațională, precisă, de o claritate nemiloasă.

Sistemul francez al educației pune mare preț pe exprimarea cursivă și coerentă, proces început încă din copilărie. Spre deosebire de copiii japonezi, finlandezi sau britanici, copiii francezi sunt încurajați să fie vorbăreți. În cultura franceză, locvacitatea înseamnă inteligență, iar tăcerea nu este nicidecum de aur. Educația din liceu, universitate și Școala Normală Superioară pune accentul pe vorbirea fluentă, claritatea gramaticală și o bună cunoaștere a expresiilor limbii franceze. Limba franceză este fără doar și poate principala armă deținută de manageri pentru îndrumarea, motivarea și dominarea angajaților lor. Francezii care nu se exprimă atât de clar nu au resentimente. Folosirea autoritară a limbii și a logicii implică, în accepțiunea lor, o conducere autoritară.

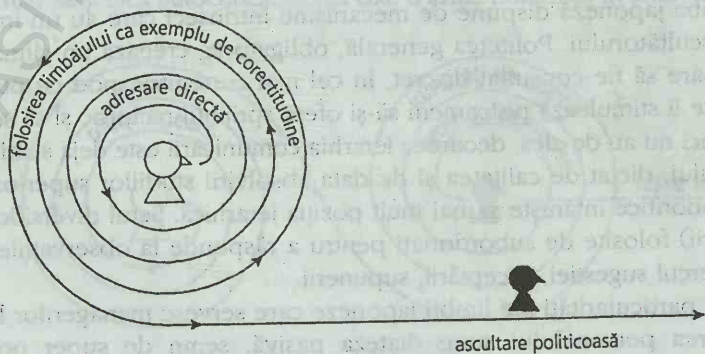


Fig. 51. Franceza

Alte limbi

În statele din Golf, un bun manager este un bun musulman. Limba face referiri frecvente la Allah și se aliniază preceptelor și stilului prevăzute în *Coran*. Rezultatul îl constituie un stil de conducere didactic. Calitățile retorice inerente ale limbii arabe (vezi figura 52) contribuie; la rândul lor, la sublinierea sincerității vorbitorului. O tonalitate ridicată a vocii nu este semn de mânie, ci indică un sentiment autentic și însuflețire.

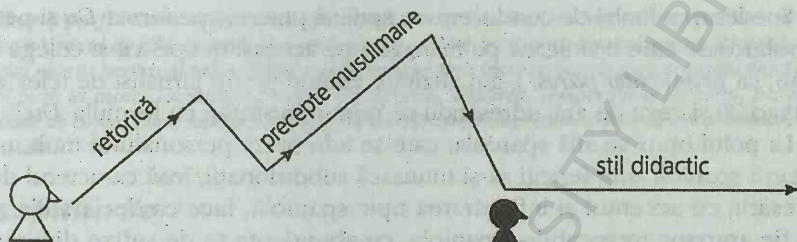


Figura 52. Limba arabă

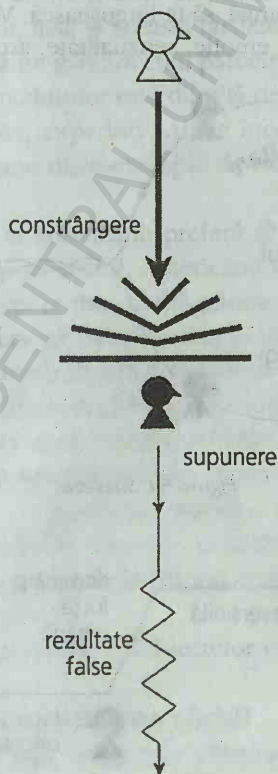


Figura 53. Rusa

Nigel Holden consideră că rusa, în care distanța socială este codificată în diverse moduri deosebit de subtile, se aseamănă cu japoneza, fiind o limbă flexibilă, de conducere în rețea. Pe managerii sovietici nu îi prea interesau chestiunile de genul motivarea angajaților sau calitățile de bun conducător. Stilul de conducere se baza pe amenințări și constrângere pentru a obține rezultatele impuse de „planificarea” socialistă. Cum va evolua rusa spre o limbă a conducerii depinde de modul de adresare, de folosirea numelor și a titlurilor și de crearea unor mecanisme oficiale și neoficiale care să nu amintească subordonaților de constrângere și control.

Suedeza, ca limbă de conducere, se sprijină puternic pe forma *Du* și pe expresiile seci, politicoase care îi situează pe manageri pe aceeași treaptă ca și colegii lor sau, și mai rău, ca *primi inter pares*. L-am auzit de curând pe un jurnalist de televiziune care avea vreo 20 și ceva de ani, adresându-se prim-ministrului cu formula *Du*.

La polul opus se află spaniola, care se adresează personalului mult mai abrupt. Managerii spanioli sunt fericiți să-și tutuiască subordonații, însă caracterul declamator al adresării, cu accentul și înflăcărea tipic spaniolă, face ca declarațiile și opiniile lor să fie aproape irevocabile. Spaniola, cu abundența sa de sufixe diminutive, cu vocabularul său bogat și multiplele opțiuni pentru majoritatea substantivelor este ideală pentru exprimarea emoțiilor, afecțiunii, nuanțelor și intimității.

Discursul managerilor spanioli se bazează pe factorul emoțional. Aceștia caută să-ți câștige simpatia, să te convingă, să te lingusească. Vor să-ți transmită ceea ce simt. Limba spaniolă emană căldură, emoție, senzualitate, ardoare, extaz și simpatie.

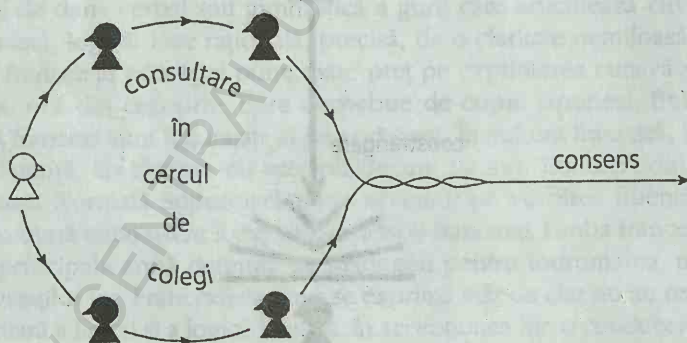


Figura 54. Suedeza

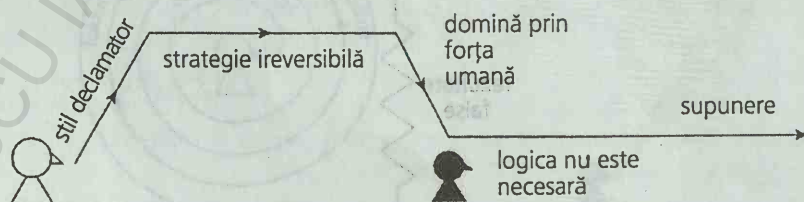


Figura 55. Spaniola

Întâlniri ale minților

Întâlnirile pot fi interesante, plictisitoare, lungi, scurte sau inutile. Deciziile, care se iau cel mai bine pe terenul de golf, la cină, la saună sau pe coridor, se materializează rareori la întâlnirile special menite pentru aceasta. Întâlnirile prelungite sunt încununate de succes numai dacă sunt bine puse la punct facilitățile privind transportul, cazarea, temperatura camerei, prânzul, pauzele de cafea, cină, ieșirile la teatru, băuturile consumate înainte de culcare și televiziunea prin cablu.

Începuturile

În prezent au loc mult mai multe întâlniri decât odinioară. Avioanele cu reacție le permit oamenilor de afaceri să se deplaseze la o întâlnire de pe alt continent și să se întoarcă acasă în aceeași zi. Ar fi bine ca videoconferințele să reducă numărul călătoriilor de afaceri pe viitor, însă și această facilitățe este tot un tip de întâlnire.

Pentru moment, însă, să ne gândim cum participă oamenii la întâlniri, față-n față, în diverse țări. Deschiderea întâlnirilor este diferită de la o cultură la alta. Unele încep la ora fixată, într-un ritm alert, expeditiv. Altele încep cu un taifas, iar unele nu se urnesc deloc. Figura 56 conține niște exemple de diferite tipuri de deschideri, într-o serie de țări.

Germanii, scandinavii și americanii preferă să se apuce imediat de treabă. Ei consideră că întârzierile nu-și au rostul. Americanii sunt binecunoscuți pentru micul lor dejun de afaceri (un obicei barbar, după părerea spaniolilor). În Anglia, Franța, Italia și Spania este nepoliticos să treci imediat la discuții. Mult mai civilizat ar fi să ajungi la subiect după un schimb de amabilități care poate dura între 10 minute și o jumătate de oră. Englezilor, în special, le este aproape rușine să anunțe că e timpul să înceapă (*Ei bine, Charlie, cred că ar trebui să aruncăm o privire pe hârtiile astea...*). În Japonia, unde banalitățile sunt ceva obișnuit, există aproape un interval fix care trebuie să se scurgă până ce persoana cea mai vârstnică spune: *Jitsu wa ne...* („Problema este că...”) moment în care toți cei prezenți lasă capul în jos și se apucă de lucru. Întâlnirile japoneze respectă următorul tipic:

- preambul al banalităților
- prezentarea în linii generale a subiectelor ce urmează a fi discutate (limbaj oficial)
- expunerea părerilor (ton mai puțin oficial)
- replica fiecărei părți față de opiniile anterioare (ton mai oficial care nu este propice disputelor)
- concluziile ambelor părți (oficial).

Negocierea

Multe întâlniri între oameni provenind din diferite culturi sunt organizate pentru desfășurarea de negocieri, iar abordările fiecărei părți depind de universul cultural propriu.

Germanii îți vor pune toate întrebările dificile chiar de la început. Trebuie să îi convingi că ești eficient, că produsele tale sunt de calitate și că oferi servicii prompte. Acestea sunt caracteristici pe care germanii le includ printre atuurile lor și așteaptă același lucru de la tine și asta la cel mai mic preț posibil. Îți vor oferi puțin la început, însă mult mai târziu, după ce au căpătat încredere în tine. Francezii au tendința de a face oferte mult mai rapid, însă le pot retrage la fel de repede. Adesea, spaniolii par să nu aprecieze pregătirile pe care le-ai făcut pentru a înlesni încheierea unei afaceri. Ei te studiază **pe tine** mai ceva decât detaliile afacerii. Vor încheia afaceri cu tine numai dacă ești pe placul lor și te consideră „onorabil”.

GERMANIA	Introducere oficială. Participanții iau loc. Lucrările încep.
FINLANDA	Introducere oficială. Se servește cafea. Lucrările încep.
SUA	Introducere oficială. Se servește cafea. Lucrările încep.
MAREA BRITANIE	Introducere oficială. Se servesc biscuiți și cafea. 10 minute de taifas (despre vreme, confort, sport). Început dezinvolt.
FRANȚA	Introducere oficială. 15 minute de taifas (politică, scandaluri etc.). Lucrările încep.
JAPONIA	Introducere oficială. Protocolul ocupării locurilor. Se servește ceai verde. 15–20 de minute de taifas (amabilități menite să creeze o stare de armonie). Brusc, cel mai vârstnic japonez dă semnalul. Lucrările încep.
SPANIA/ITALIA	20–30 de minute de taifas (fotbal, probleme familiale) până sosește toată lumea. Lucrările încep când toți sunt prezenți.

Figura 56. Debutul întâlnirii

Japonezii le seamănă în această privință. Trebuie să te placă și să aibă încredere în tine, altminteri nu e rost de afaceri. Ca și germanii, ei pun multe întrebări referitoare la preț, condițiile livrării și calitate, însă nu te întreabă o singură dată, ci de zece ori. Trebuie să ai răbdare. Pe japonezi nu îi interesează profitul imediat, ci numai cota de piață și reputația companiei.

Finlandezii și suedezi pretind modernitate, eficiență și idei noi. Le place să creadă că sunt moderni și rafinați. Se așteaptă ca firma ta să aibă în dotare computere de ultimă generație și fabrici restructurate. Americanii obișnuiesc să treacă rapid la subiect, adică să discute despre investiții, bugete și profituri. Ei te tot îmboldesc până semnezi planul pe cinci ani.

Oamenii de afaceri din țările mici, cu o lungă tradiție comercială, precum Olanda și Portugalia, sunt în general prietenoși și adaptabili, însă se dovedesc a fi excelenți negociatori. Brazilienii nu cred niciodată că primul preț este cel real și se așteaptă la o modificare ulterioară, prin urmare trebuie să ții cont de acest lucru.

Pe scurt, modul de abordare a afacerilor este diferit, depinzând de obiceiurile țării-gazdă. Noțiunile de timp, spațiu și protocol își au rolul lor. Totuși, numai atunci când întâlnirea este în plină desfășurare ies la iveală diferențele culturale profunde.

Principii stabilite

Scolile comerciale, experții în domeniul managementului, consultanții comerciali și psihologii din domeniul industrial au urmărit, în secolul al XX-lea, obiectivul transformării procesului de negociere într-o artă plină de rafinament, dacă nu chiar într-o știință. S-au întocmit lucrări, s-au organizat seminarii, s-au elaborat și publicat manuale. Mai ales americanii, încurajați de succesul lor incontestabil în elaborarea tehnicilor de afaceri, ca să nu mai vorbim de supremația deținută de ei în comerțul mondial decenii de-a rândul, au avut un rol primordial în descoperirea și răspândirea principiilor negocierii.

Se consideră că principiile negocierii, relativ constante și universal valabile, au fost stabilite până în prezent, că s-a ajuns la un consens internațional în ceea ce privește atitudinea negociatorilor pe parcursul întâlnirii, etapele procesului de negociere și modul de abordare a ierarhiei obiectivelor. Am putea presupune că negociatorii, lucrând cu noțiuni comune (deprinse din manuale) precum: strategeme, strategii de negociere, utilizarea datelor, situații în care e bine să te retragi, tehnici de încheiere, strategii de restricționare, combinația abordărilor factice – intuitive și psihologice – sunt jucători care pot face oricând schimb de roluri într-un joc în care regulile recunoscute la nivel internațional ar conduce la un acord civilizat de împărțire a eșecurilor. Acest „plan de joc” și îndeplinirea sa cu succes sunt lucruri obișnuite în cadrul negocierilor între persoane aparținând aceleiași culturi. Însă, în momentul în care intră în joc factori internaționali și interculturali, lucrurile se schimbă radical. Oamenii care aparțin unor culturi diferite negociază total diferit. Având în vedere că toți participanții au acces la aceleași informații și, într-o anumită măsură, dispun de o doză similară de pregătire teoretică și practică în domeniul comercial, de ce se întâmplă acest lucru?

Problemele

Acestea au două cauze: profesionalismul echipei de negociatori și subiectivismul intercultural.

În ceea ce privește profesionalismul, ceea ce se uită adesea este că echipele sunt rareori alcătuite din negociatori profesioniști sau cu o pregătire de specialitate. Deși acest lucru nu este valabil pentru negocierile guvernamentale, este frecvent întâlnit la nivel de companie. O companie mică, atunci când intră în legătură cu un partener

străin, este adesea reprezentată de directorul său administrativ și de un asistent. O firmă mijlocie îi va implica, probabil, pe directorul de exporturi, pe directorul financiar și neapărat pe cei de la departamentul de suport tehnic. Chiar și companiile mari contează pe prestația directorului administrativ susținut, probabil, de personalul tehnic cu înaltă calificare și de cei de la sectorul financiar care nu au nici un fel de experiență în domeniul negocierilor. Inginerii, contabilii sau directorii, familiarizați cu îndrumarea conaționalilor lor, sunt de obicei complet lipsiți de experiență când e vorba să lucreze cu străinii. Atunci când se confruntă cu o mentalitate diferită, ei nu sunt pregătiți să surprindă logica, intențiile și etica celeilalte părți. Deseori, când discută lucruri esențiale, directorii pot pierde timpul vorbind fără să se înțeleagă. Acest fapt duce la părănirea interculturală.

Părănirea interculturală

Atunci când ne aflăm față-n față cu persoane elegante, care ascultă politicos remarcele noastre, cu stilourile atârinate deasupra carnetelor de însemnări ca și ale noastre, cu valizele și calculatoarele purtând mărcile familiare, avem tendința să ne închipuim că ei văd ceea ce vedem și noi, aud ce spunem noi și ne înțeleg intențiile și motivele. Cu siguranță că la început și ei fac aceleași presupuneri nevinovate, pentru că nici ei nu au pătruns încă dincolo de lustrul nostru cosmopolitan. Însă cele două mentalități funcționează în moduri diferite, în limbi diferite, care se supun unor norme diferite și servesc unor scopuri diferite.

Omenirea are o evoluție comună până într-un anumit punct și în această privință negociatorii din fața noastră știu ce simțim, dorim și bănuim noi. Ca și noi, își iubesc tinerii, se revoltă împotriva nedreptății, se tem de forțele care caută să îi distrugă, vor să fie iubiți și sunt recunoscători pentru ajutor și bunătațe. Chinezul, germanul, japonezul sau americanul obișnuit rareori se îndepărtează de tiparul moștenit. Aceasta poate fi măsura încrederii noastre atât în mediul social, cât și în cel al afacerilor. După aceea, intrăm într-o zonă diferită – aceea a culturii naționale dobândite. Aici devierile de atitudine și opinie sunt sigure și trebuie să fim foarte atenți în timpul întâlnirii pentru a evita factorii iritanți sau ofensele fățișe, pentru a pune la punct lucruri reciproc înțelese și pentru a ști când „să accepți să nu fii de acord“, pur și simplu pentru că cealaltă cultură nu poate să-ți accepte sau **măcar să-ți înțeleagă** punctul de vedere.

Caracterul național și negocierea

Chiar înainte de începerea întâlnirii, divergențele de perspectivă exercită o influență decisivă asupra negocierilor ce vor urma. Dacă luăm ca exemplu trei grupuri culturale: american, japonez și latino-american, ierarhia obiectivelor negociate e posibil să arate ca în figura 57.

SUA	JAPONIA	AMERICA LATINĂ
1. Tranzacția curentă	1. Relații armonioase și „stabilirea direcției”	1. „Onoare” națională
2. Profit pe termen scurt și dezvoltare rapidă	2. Garantarea cotei de piață	2. Prestigiul personal al negociatorului-șef
3. Profit consistent	3. Profit pe termen lung	3. Relații de durată
4. Relații cu partenerul	4. Tranzacția curentă	4. Tranzacția curentă

Figura 57. Obiectivele negocierii

Americanii pun accentul pe tranzacții, deoarece acestea semnifică pentru ei ocazii prezente care nu trebuie scăpate. Prosperitatea americanilor s-a construit pe ocazii valorificate rapid, iar profitul imediat este considerat realitatea primordială. În prezent, dividendele pe care acționarii așteaptă să le primească determină elaborarea de previziuni periodice care îi impulsionează pe directorii americani să fie la zi cu afacerile pentru a-și îndeplini planul trimestrial. În ceea ce-i privește pe japonezi, proiectul sau propunerea curentă sunt banalități în comparație cu decizia istorică de a începe sau nu o relație durabilă de afaceri cu partenerii străini. Vor reuși ei să armonizeze obiectivele și stilul de acțiune al celeilalte companii cu principiile operaționale bine stabilite ale propriei lor *kaisha*? Este oare aceasta direcția corectă în care trebuie să se îndrepte compania lor? Pot ei oare să întrevadă drumul care duce la o creștere constantă a cotei de piață? Latino-americii, mai cu seamă dacă sunt dintr-o țară ca Mexic sau Argentina (unde amintirea exploatării sau a intervenției americane constituie punctul de pornire a discuției), doresc mai întâi de toate ca partenerii lor de afaceri să acorde respectul cuvenit caracteristicilor lor naționale și să trateze cu echipa lor de pe poziții egale. Ca și japonezii, ei urmăresc cultivarea unor relații de durată, deși aceasta presupune din partea lor o implicare personală mai mare decât a omologilor lor estici, care sunt adepții gândirii colective.

Această „planificare desăvârșită” proprie culturii noastre nu numai că acordă o prioritate diferită preocupărilor noastre, dar ne și îngreunează sesizarea priorităților sau a modelului de intenții al altor popoare.

- Refuzul francezilor de a face compromisuri dovedește încăpățănare. (În realitate: francezii nu văd de ce ar face compromisuri dacă logica lor este imbatabilă.)
- Negociatorii japonezi nu sunt capabili să ia decizii. (În realitate: decizia a fost luată deja înainte de începerea întâlnirii, prin consens. Japonezii consideră că întâlnirile sunt ocazii de a-și prezenta deciziile, nu de a le schimba.)
- Negociatorii-șefi ai mexicanilor sunt prea „personali” în desfășurarea negocierilor. (În realitate: poziția „personală” reflectă poziția lor față de autoritate în cadrul structurii puterii din țara lor.)

Stereotipia este unul dintre neajunsurile programului nostru desăvârșit, conducându-ne adesea la presupuneri false. Iată trei exemple:

Cadrul social

Francezii, spaniolii, majoritatea latino-americanilor și japonezii consideră negocierea o ceremonie socială în cadrul căreia o serie de factori joacă un rol important: locul desfășurării, participanții, ospitalitatea și protocolul, durata întâlnirii, amabilitatea manifestată pe parcursul discuțiilor și concluziile sesiunii. Americanii, australienii, britanicii, scandinavii au o perspectivă mult mai pragmatică și sunt mai puțin influențați de aspectul social al întâlnirilor de afaceri. Germanii și elvețienii se situează undeva la mijloc.

Directorii americani, deși aparent zâmbitori și prietenoși, au în general tendința de a termina ședința cât mai repede cu putință, cu un minimum de protocol și delectare. Obiectul acestui exercițiu îl constituie profitul reciproc, iar americanii își trimit specialiștii tehnici să trateze afacerea. Aceștia caută să te convingă invocând fapte și cifre și acceptă, la nevoie, să se tocmească. Când se ajunge la un impas, ei argumentează până la limita impertinenței și consideră confruntarea și conflictele interne ca pași spre progres. Prestigiul social nu intră în calcul – dacă e să câștige, foarte bine; dacă pierd, asta e, n-a fost să fie.

Negociatorii-șefi ai mexicanilor nu pot să piardă în fața americanilor, cu atât mai puțin a tehnicienilor. Poziția lor socială este în joc și nu s-au implicat în această negociere ca să facă schimb de amabilități cu inginerii și contabilii. Moștenirea lor spaniolă îi determină să considere întâlnirea drept o ocazie socială în care toată lumea manifestă respect pentru demnitatea celorlalți, discută proiecte importante și nu detalii mărunte, vorbesc pe îndelete, netulburăți, într-o manieră cursivă și se arată sinceri în intenții în timp ce păstrează o doză de discreție pentru a menține o anumită intimitate a opiniilor.

Japonezii consideră ședințele niște ocazii de a ratifica în mod ceremonios deciziile luate anterior în urma consensului. Se simt stânjeniți atât de retorica mexicanilor, cât și de argumentația americanilor, deși ei se apropie mai mult de latini în ceea ce privește acceptarea protocolului, distracțiile generoase și păstrarea demnității. Așa cum se impune într-o ocazie socială, japonezii sunt conduși de o persoană mai în vârstă cu funcție de conducere care stabilește normele de politețe și respect. El poate să nu aibă competențe tehnice, însă reprezintă consensul atotputernic, care susține autoritatea.

Francezii privesc cadrul negocierii atât ca pe o ocazie socială, cât și ca pe un forum al propriei lor iscusințe. Simțul istoric le conferă înțâietate în atribuirea rolului tradițional de mediatori internaționali. Lider va fi cel mai bun vorbitor al lor, în general o persoană cu studii superioare și încredere în sine. Numai un american, un britanic sau un japonez iscusit îl vor putea învinge într-o dezbatere. Liderul nu va fi impresionat de stratagemele agresive ale americanilor, iar raționamentul cartezian îi va pune pe englezii „descurcăriți” și pe japonezii care vorbesc din burtă în situația de a fi temporar incoerenți. Aceasta nu este o ședință de tocmeli, ci este destinată prezentării unor soluții bine formulate. Ospitalitatea generoasă a francezilor va fi o compensație pentru interminabilele discursuri.

Scandinavii, deși relativ familiarizați cu americanii și anglo-saxonii, cât și cu stilul direct și protocolar al germanilor nu sesizează nuanțele sociale afișate de latini și

japonezi. În culturile lor egalitariste, care se caracterizează prin precizie, o întâlnire de afaceri înseamnă să tratezi afaceri, indiferent de statutul social. Cine sunt ceilalți negociatori, din ce clasă socială fac parte, ce relații au, cu cine sunt asociați, toate aceste lucruri sunt lipsite de importanță pentru finlandezi și suedezi. Deși mai politicoși decât americanii, scandinavii întâmpină dificultăți în a-și găsi un loc în cadrul întâlnirilor unde abilitățile sociale domină cunoștințele tehnice.

Valorile și propria imagine

Se poate vedea cât de diferit este văzut procesul negocierii și scopul pe care îl are de către culturile deosebite de a noastră. O dată cu începerea discuțiilor, valorile, fobiile și ritualurile anumitor grupuri culturale își fac simțită prezența. Pentru americani, timpul înseamnă bani, prin urmare ei doresc să comprime cât mai multe acțiuni și luări de decizii în orele alocate. În acest scop, ei se bazează pe date statistice și pe imboldul personal. Olandezii, finlandezii și elvețienii, deși pe undeva mai puțin pripiți, sunt în aceeași măsură preocupați de ecuația timp/eficiență. Germanii pun accentul pe conștiinciozitate, punctualitate și respectarea termenelor, asigurându-se că finalizează întotdeauna acțiunile întreprinse. În acest scop ei au nevoie de informații complete și de context și, spre deosebire de latini, nu lasă lucrurile „în coadă de pește”.

Francezii pun pe primul plan logica și argumentul rațional. Estetica discuției este importantă pentru ei, fapt reflectat în gustul pentru vestimentație, alegerea locului, stilul imaginativ al dezbaterii și preocuparea pentru forma adecvată. Japonezii au propriile lor norme estetice referitoare la forma adecvată, care are legătură cu un set complex de obligații (pe verticală, pe orizontală și circulare!). În cadrul discuțiilor, ei pun mare preț pe armonie și pe „raționamentul colectiv” înainte de orice altceva. Și britanicii acordă prioritate discuțiilor rezonabile, purtate cu calm și diplomatie. Preocuparea lor pentru *fair play* se află adesea pe primul plan și le place ca acesta să devină etalonul luării deciziilor. Latinii pun accent pe relațiile personale, pe confidențele „cinstite” și pe cultivarea încrederii între părți. Este un proces lent și au nevoie de un ritm tihnit care să le permită să-și cunoască omologii. Acest lucru este bine înțeles de japonezi, însă conflictele cu americanii îndeamnă la o desfășurare rapidă a negocierilor.

Propria imagine este o parte integrantă a percepției valorilor, iar negociatorii se văd într-o lumină care poate nu ajunge niciodată la omologii lor, deși rolurile pe care și le atribuie ar putea deranja. Englezii își asumă adesea un rol condescendent, arbitrar, care este o reminiscență a epocii în care ei soluționau disputele iscate între supușii Majestății Sale. Ei încă se consideră, probabil, judecătorii situațiilor care pot fi ținute sub control prin fermitate, calm și povești amuzante. Francezii au un simț istoric la fel de puternic și se consideră principalii propagatori ai culturii vest-europene. Acest lucru îi încurajează să acapareze majoritatea discuțiilor și au tendința de a „ține cuvântul” mai mult decât ar dori omologii lor.

Latino-americanii se consideră exploatați de către americanii din SUA și afișează o sensibilitate defensivă accentuată, care poate adesea să întârzie desfășurarea negocierilor. Ei se consideră superiori din punct de vedere cultural nord-americanilor și au resentimente față de atitudinea autoritară și dominatoare a acestora.

Japonezilor, în schimb, le convine autoritatea americanilor – care dețin întâietatea – ca învingători în cel de-Al Doilea Război Mondial. Inegalitatea este un concept fundamental în filosofia japonezilor și chinezilor, iar primii dintre aceștia sunt destul de mulțumiți să ocupe locul doi deocamdată. Japonezii se consideră negociatori precauți și interlocutori plini de curtoazie. Nu aspiră să domine discuția, după cum nici nu vor să-și impună principiile lor morale în lume sau să preia conducerea lumii asiatice. Cu toate acestea, în forul lor interior sunt convinși de unicitatea lor, iar una dintre fațetele acesteia este superioritatea intelectuală. Spre deosebire de francezi, această convingere nu se bazează pe iscusința intelectuală și verbală, ci pe o puternică intuiție.

Luarea deciziilor

Negocierile sunt urmate de luarea unor decizii. Cum se procedează, cât durează și dacă, o dată luate, acestea sunt finale, variază de la un grup cultural la altul.

Americanilor le place să ia decizii, deoarece acestea sunt urmate de acțiuni, iar ei sunt în primul rând axați pe acțiune. Francezilor le place să vorbească despre decizii ce vor fi sau nu luate în viitor. Dacă argumentele lor solide nu duc la ceea ce pentru ei reprezintă o soluție logică, atunci vor amâna luarea deciziilor timp de câteva zile sau chiar săptămâni, dacă este nevoie.

Japonezii detestă să ia decizii și preferă ca deciziile să fie luate în numele lor printr-un consens puternic la care se ajunge treptat. În cazul lor, luarea unei decizii poate dura câteva luni. Acest lucru îi exasperează pe americani și pe europenii nordici, însă japonezii insistă asupra faptului că deciziile importante nu se iau cu una cu două. Ei văd în negociatorii americani niște tehnicieni care iau o serie de decizii minore pentru a expedia o afacere (probabil relativ lipsită de importanță). Cu toate acestea, o dată ce japonezii au luat o decizie, ei se așteaptă ca partenerul lor american să se miște cu viteza fulgerului pentru a o pune în practică. Acesta constituie un nou motiv de exasperare.

Ceea ce nu înțeleg occidentalii este că japonezii, în decursul procesului îndelungat și dificil de clădire a consensului, se pregătesc concomitent pentru punerea în practică a afacerii. Vestitul sistem japonez *ringi-sho* de luare a deciziilor este unul dintre cele mai democratice proceduri ale unei structuri autocrate. În multe țări occidentale inițiativa acțiunilor aparține celor din vârful piramidei. În Japonia, persoanele mai tinere sau cu funcții mai mici fac adesea propuneri care sunt apoi dezvoltate de conducerea de la nivelul mediu și în cele din urmă prezentate președintelui. Este un proces îndelungat și lent, pe parcursul căruia se organizează mai multe întâlniri pentru a „digeră” noua idee și, în cele din urmă, este elaborat un proiect care va circula pe la toți. Fiecare persoană este invitată să-și dea acceptul, astfel încât unanimitatea acordului este deja obținută înainte ca președintele să-l confirme. Este un pas pe care nu-l va face prea ușor, deoarece el, nu conducerea de la nivelul mediu, va trebui să demisioneze dacă dă greș. A-i cere unui negociator japonez în timpul unei întâlniri să „schimbe direcția” este de-a dreptul inacceptabil. Alternativele sau schimbările bruște nici nu intră în discuție. Modificarea radicală a intențiilor ar forța echipa japoneză să ia totul de la capăt.

Echipele mediteraneene și latino-americane așteaptă ca liderul lor să ia deciziile și nu pun la îndoială autoritatea sa. Cu toate acestea, modul în care acesta ia deciziile nu este atât de spontan sau arbitrar precum pare. Latinii, asemenea japonezilor, au tendința de a veni la masa negocierilor cu o opinie bine cimentată, care este aceea a structurii puterii din țara sa. Aceasta contrastează puternic cu disponibilitatea anglo-saxonilor și a scandinavilor de a-și modifica permanent poziția pe parcursul discuției dacă sesizează ocazii noi.

Negociatorii francezi ajung rareori să ia o decizie din prima zi. Mulți negociatori britanici îi întreabă (zadarnic) pe colegii francezi, la ora 16: „Ei bine, putem rezuma ceea ce am convenit până acum?” Francezii detestă astfel de rezumate interimare, deoarece orice punct aflat pe ordinea de zi poate fi influențat de discuțiile ulterioare. Numai la sfârșit totul poate fi integrat în Marele Proiect. Se consideră că deciziile pe termen scurt nu au urmări semnificative.

Etica

O dată luată o decizie, se pune problema dacă aceasta este sau nu definitivă. Anglo-saxonii și germanii consideră că o decizie, o dată ce a fost consemnată în Procesul-verbal, este un contract verbal care va fi în scurt timp oficializat sub formă unui document scris, legal. Din punct de vedere etic, deciziile trebuie respectate. O dată bifate, problemele aflate pe ordinea de zi asupra cărora s-a ajuns la un acord nu vor mai fi din nou ridicate sau aduse în discuție.

Nici japonezii și nici europenii din sud nu văd nimic greșit, din punct de vedere etic, în a reveni asupra unor probleme convenite anterior. Schimbările (detestate de anglo-saxonii) nu reprezintă o sperietoare pentru numeroase culturi. Japonezii consideră o lipsă de etică să insiste asupra unei decizii care a fost declarată fără valoare sau nesemnificativă în urma modificării rapide a datelor problemei. Cât de moral este un acord cu privire la un schimb de acțiuni, dacă piața se prăbușește în ziua următoare? Noile legi privind impozitele, deprecierea monedei naționale, schimbările politice radicale pot face ca acordurile anterioare să devină inutile.

Francezii desconsideră respectarea punctelor aflate pe ordinea de zi sau deciziile parțiale luate în prealabil. Acest lucru nu se datorează atât preocupării lor pentru condițiile schimbătoare, cât posibilității (chiar probabilității) ca, pe măsură ce discuția avansează, imaginația latină să genereze noi idei ingenioase, să dezvăluie noi modalități de abordare și să îmbunătățească acordurile, care ar putea părea simpliste sau rudimentare. Pentru ei, o negociere înseamnă adesea un exercițiu de dezbateră. Ideile geniale necesită antrenament! Italienii, spaniolii, portughezii și sud-americanii împărtășesc cu toții această concepție.

Contractele

Abordările sau normele etice diferite se fac simțite în modul în care diversele culturi concep contractele scrise. Americanii, britanicii, germanii, elvețienii și finlandezii

se numără printre cei care consideră că un acord scris este un lucru, dacă nu sacru, cu siguranță definitiv. Pentru japonezi, în schimb, semnarea unui contract, care este oricum un lucru stânjenitor, reprezintă o declarație de intenție. Ei se conformează pe cât posibil, însă nu se simt legați de acesta în cazul în care condițiile pieței se modifică brusc, dacă vreo specificare contrazice bunul-simț sau dacă se simt „păcăliți” sau încătușați de acesta din punct de vedere juridic. Dacă bucățica de hârtie se dovedește a fi nesuferită, o vor ignora sau vor încălca prevederile cuprinse în ea fără a avea mustrări de conștiință. Din cauza acestei atitudini, între firmele japoneze și cele americane apar multe probleme. Americanilor le plac acordurile scrise detaliate, care îi pun la adăpost de orice posibile incidente cu reparații legale. Ei dispun de sprijinul a 300 000 de avocați. Japonezii, care dispun de numai 10 000 de avocați înregistrați, privesc incidentele ca pe niște situații de forță majoră și consideră că acele contracte trebuie refăcute și modificate rezonabil la o altă întâlnire sau negociere.

Francezii au tendința să manifeste precizie în redactarea contractelor, însă alți latini pretind mai multă flexibilitate în respectarea acestora. Italienii sau argentinienii consideră contractul ca fiind schema ideală în cea mai bună lume posibilă, care stabilește prețurile, datele livrării, standardele calității și câștigul probabil sau un proiect minuțios care a fost discutat. Însă noi nu trăim într-o lume utopică, iar rezultatul pe care îl așteptăm la modul realist nu se va ridica la nivelul condițiilor convenite efectiv. Efectuarea plăților poate întârzia, poate să aibă loc un schimb aprins de scrisori sau faxuri, însă lucrurile nu vor merge atât de departe încât viitoarele tranzacții cu partenerul de afaceri să iasă complet din discuție. Un client care plătește cu șase luni mai târziu este mai bun decât unul care nu plătește deloc. O piață externă, chiar instabilă, poate fi o alternativă preferabilă unei piețe interne care stagnează sau se află într-un punct mort.

Proprietatea

Dacă anglo-saxonii sau scandinavii au o problemă legată de etica instabilității, au una și mai serioasă legată de etica proprietății. Care cultură sau autoritate poate da verdictul cu privire la normele acceptabile de comportament sau atitudinea adecvată în afaceri? Dacă este cunoscut faptul că flexibilitatea italienilor le creează probleme elvețienilor care respectă litera legii sau germanilor care lucrează sub presiunea timpului, care sunt atunci limitele aprobate ale acestei flexibilități?

Flexibilitatea italienilor în afaceri îi determină adesea pe anglo-saxoni să creadă că aceștia sunt „necinstiți”. Ei adaptează deseori regulile, încalcă sau „fentează” legile și dau o interpretare foarte flexibilă anumitor acorduri, controale și regulamente. Există multe zone obscure în care scurtăturile sunt, potrivit italienilor, o chestiune de bun-simț. Într-o țară în care birocrăția excesivă poate face afacerile să treneze luni de zile, flatarea unei oficialități sau chiar înscrisura cu un ministru nu sunt un păcat. Sistemul funcționează în cele mai multe țări, dar în Italia se și vorbește despre acest lucru.

Când ajunge ospitalitatea oferită cu generozitate sau dărnicia obișnuită să fie considerată o formă de mituire elegantă sau de corupție plăcută? Gazdele franceze, portugheze sau arabe „împănează” sesiunile de negocieri cu festinuri net superioare

celor oferite de bufetele scandinave sau de prânziurile din cârciumile britanice. Japonezii, exponenți ai unei culturi chibzuite, ar fi neospitalieri dacă nu i-ar invita pe oaspeții negociatori în circuitul localurilor de noapte și nu i-ar copleși cu obișnuitele daruri scumpe.

Puțini anglo-saxoni sau scandinavi ar îngădui pe față să cumpere în secret un negociator din tabăra adversă, însă în realitate acesta nu este un lucru neobișnuit atunci când competiția este acerbă. L-am auzit odată pe un american definindu-l pe un negociator brazilian cinstit ca fiind o persoană care, o dată ce ai cumpărat-o, cumpărată rămâne. De curând, liderul unei echipe de negocieri din cadrul unui mare concern suedez a recunoscut tacit că a uns palma unui domn sud-american fără a obține contractul. Când suedezul a adus vorba despre plata făcută, beneficiarul i-a explicat: „Ah, asta a fost ca să-ți fac rost de un loc în ultima rundă!”.

Comentariile cu privire la asemenea practici sunt inevitabil de ordin cultural. Beneficiarii plăților „pe sub mână” nu le consideră mai imorale decât a folosi influența unui ministru (care se întâmplă să-ți fie unchi), a accepta o călătorie în jurul lumii (*via* Tahiti sau Hawaii) pentru a participa la „o conferință” sau a-ți exercita forța brută (financiară sau politică) pentru a smulge o afacere profitabilă unui concurent mai slab. Toate aceste mașinațiuni pot fi considerate (în funcție de mentalitatea fiecăruia) strategii obișnuite în lumea dură a afacerilor. Trebuie numai să introduci acești factori în tranzacție sau în relație.

Compromisul

Este ceva obișnuit pentru negociatori să treacă printr-o etapă dificilă, în care echipele se împotmolesc sau ajung într-un impas. Când se află în asemenea situații persoane provenind din aceeași cultură (din varii motive), de obicei se pune în mișcare un mecanism testat, o cale de ieșire prin care poate fi redobândit avântul fără ca nici una dintre părți să fie pusă în dificultate. Impasurile pot fi depășite, bunăoară, prin schimbarea negociatorilor sau a locului în care se desfășoară întâlnirea, prin întreruperea sesiunii sau „reambalarea” tranzacției. Echipele de arabi vor lua o pauză pentru rugăciune și vor reveni cu o atitudine mai conciliantă; delegațiile de japonezi își vor aduce superiorii „să vadă care este problema”; concurenții suedezi vor ieși să bea ceva împreună; finlandezii se vor retrage pentru o saună.

Aceste mecanisme nu sunt întotdeauna disponibile la negocierile internaționale. Mai mult, natura impasului poate fi interpretată greșit de către ambele părți, ca de pildă, atunci când francezii insistă pe respectarea logicii lor pe care japonezii au înțeles-o greșit sau nu au reușit deloc să o urmărească. Mecanismul folosit de anglo-saxoni este în general cel al compromisului. Britanicii, care se presupune că au un simț al sportivității înăscut, se consideră campioni ai compromisului. Scandinavii sunt foarte britanici în această privință, în timp ce disponibilitatea americanilor pentru a face compromisuri se reflectă în tacticile lor de încheiere a unor înțelegeri bazate pe concesiuni mutuale, care derivă din tradițiile de a face schimb în natură din istoria SUA.

Cu toate acestea, alte culturi nu văd compromisul cu ochi la fel de buni și nu se lasă convinși de avantajele sale strălucite. Pentru francezi, a încheia înțelegeri bazate

pe concesiile mutuale înseamnă, în termeni englezești, „a te învârti de o afacere“, fapt considerat de ei o tactică grosolană de năruire a edificiului legitim al rațiunii pe care ei l-au clădit cu atâta trudă. „Da, să fim cu toții rezonabili“, spun ei, „însă, ce este irațional în ceea ce am spus deja?“.

Pentru japonezi, compromisul în cadrul negocierilor este o abatere de la consensul susținut de companie și e vai de capul negociatorilor japonezi care acceptă să facă anumite concesiile fără a avea autoritatea necesară. Întreruperea negocierii este ultimul lucru pe care ar avea voie să îl ceară. Numeroși directori executivi din Tokyo au fost treziți în toiul nopții de telefoane prin care li se cereau instrucțiuni de dincolo de Pacific. Amânările sunt, desigur, inevitabile.

În rândul latinilor, atitudinea față de compromis diferă. Italienii, deși respectă logica aproape la fel de mult ca francezii, știu că lumea în care trăim este realmente irațională și se mândresc cu flexibilitatea lor. Sunt urmați îndeaproape de portughezi, care s-au ocupat cu negoțul cu englezii de-a lungul istoriei lor și s-au deprins cu obiceiurile anglo-saxone. Obsesia spaniolilor pentru demnitate îi determină să cedeze cu mare greutate în lipsa unui motiv întemeiat. Sud-americanii văd compromisul ca pe o amenințare la adresa *pundonor*-ului (demnității) lor, iar mai multe popoare, printre care Argentina, Mexic și Panama se încăpățânează să nu îngăduie nimic „americanilor insensibili și aroganți“.

Definiția compromisului ar fi găsirea unei căi de mijloc; în acest scop, atât japonezii, cât și chinezii știu să folosească „mijlocirile“. Acest lucru este mai puțin acceptabil pentru occidentali, care preferă contactul mai direct (chiar confruntările) pentru a obține claritatea. Confruntarea este o pacoste pentru orientali și pentru majoritatea latinilor și nu este agreată de britanici și de suedezi. Numai germanii („adevărul este adevăr“), finlandezii și americanii pun franchetea, sinceritatea și cinstea mai presus de diplomația subtilă în discuțiile de afaceri. Și arabilor le plac „căile de mijloc“. Oferta repetată a regelui Hussein al Iordaniei de a media disputa dintre Saddam Hussein și George Bush nu a avut, din păcate, ecou, deși, fiind un arab profund occidentalizat (înconjurat de neveste britanice și americane), era mijlocitorul ideal pentru respectiva situație interculturală.

Problema este că acel compromis inteligent, util, este posibil numai atunci când una dintre părți conștientizează modul în care își stabilește cealaltă parte prioritatea obiectivelor și felul în care privește noțiunile de demnitate, conciliere și înțelepciune. Aceste noțiuni sunt influențate de factorii culturali, prin urmare au o încărcătură emoțională și sunt spinoase. Cu toate acestea, o înțelegere a lor și un demers adecvat pentru a le pune de acord reprezintă mijlocul infailibil de ieșire din impas. Astfel de mutări sunt mai ușor de făcut decât și-ar închipui cineva. Ele necesită, totuși, cunoștințe și înțelegerea tradițiilor, a caracteristicilor culturale și a modului de gândire al celeilalte părți. Ce este potrivit sau nepotrivit pentru ceilalți? Ce este logic și illogic?

Logica

Logica dezbaterilor franceze este carteziană în esență, ceea ce înseamnă că toate presupunerile și opiniile tradiționale trebuie date de-o parte de la început, pentru că

este posibil să nu fie demne de încredere. Discuția trebuie să se întemeieze pe unul sau pe două adevăruri indubitabile, dezvoltându-se apoi prin procese mecanice și deductive, în vederea clarificării adevărilor și informațiilor ulterioare. Descartes a decretat că toate problemele trebuie împărțite în cât mai multe părți posibile, iar analiza să fie atât de completă încât nimic să nu fie omis sau uitat. Date fiind aceste instrucțiuni și doctrine, nu este deloc surprinzător faptul că negociatorii francezi par să fie extrem de încrezători și lungesc discuțiile la nesfârșit. Ei au o ipoteză de construit și nu se grăbesc.

Adversarii pot să aibă îndoieli serioase cu privire la unele dintre „adevărurile indubitabile” ale francezilor și să întrebe cine are competența de a stabili premisele. Descartes are un răspuns la această întrebare: inteligența rațională nu este o raritate, poate exista la oricine a fost ajutat să gândească limpede (educația franceză) și nu este atinsă de prejudecăți. În plus, concluziile obținute pe baza logicii cartezienă „obligă la acord prin însăși claritatea lor firească”. Din aceasta derivă, în esență, siguranța de sine și lipsa de disponibilitate pentru compromisuri a francezilor.

Francezii răspund la atacuri prin contraatacuri, încercând să înfrângă logica celeilalte părți. Multe culturi au o ușoară înclinație de a proceda astfel. Japonezii – pradă ușoară pentru a fi puși la colț cu logica – nu se simt în stare să argumenteze sau să facă demonstrații publice de abilitate. Pe durata perorațiilor celeilalte părți sistemul lor telepatic intern lucrează din greu – reacțiile și concluziile lor sunt ventrale și viscereale, emoționale și intuitive. Asemenea altor orientali, ei se conving, fără să știe întotdeauna de ce, după modelul britanicilor „descurcăreți”.

Anglo-saxonii, în special americanii, preferă conceptele hegelienă. Potrivit lui Hegel, oamenii care la început prezintă puncte de vedere diametral opuse sunt de acord în cele din urmă să accepte o perspectivă nouă și mai largă, care acordă atenția cuvenită fondului fiecăruia. Teza și antiteza se unesc pentru a forma o sinteză (compromisul). Pentru orice lucru trebuie să existe și opusul său – dacă nu ar fi așa, nu ar putea exista nimic. Esența acestei doctrine cauză-efect o constituie activitatea și mișcarea pe care se bazează prosperitatea americanilor. Un negociator american este întotdeauna fericit să fie catalizatorul, dispus cu orice ocazie să facă prima mișcare pentru a declanșa acțiunea.

Logica chineză este din nou diferită – se sprijină pe filosofia confucianistă. Ei consideră că a căuta adevărul, ca francezii, este mai puțin important decât a căuta virtutea. A face ce este corect este mai bine decât a face ce este logic. Ei manifestă dispreț față de insistența occidentalilor că ceva este negru sau alb și că modul contrar de a acționa trebuie să fie corect sau greșit. Chinezii consideră că ambele moduri pot fi corecte dacă sunt amândouă cinstite. Confucianismul propovăduiește moderația în orice (inclusiv în exprimarea opiniilor și a argumentelor); prin urmare, comportamentul față de ceilalți trebuie să fie virtuos. Politețea trebuie respectată, iar ceilalți trebuie puși la adăpost de situațiile jenante. Învățăturile taoiste îi încurajează pe chinezi să manifeste generozitate spirituală în discursurile lor. Cei puternici trebuie să-i protejeze pe cei slabi, prin urmare negociatorul chinez se va aștepta să nu profite de superioritatea cunoștințelor tale sau de puterea financiară. O altă dimensiune a gândirii chineze este *feng shui* (în mare, credința legată de vânt și apă) potrivit căreia dispunerea locurilor, poziția mobilei, alinierea ușilor și chiar poziționarea oglinzilor au o semnificație pentru

negociatorii chinezi. De asemenea, se presupune că fiecare persoană deține calitățile animalului care îl reprezintă, în funcție de anul nașterii. De exemplu, calul înseamnă energie, șarpele înțelepciune, șobolanul curaj și istețime – așa că, negociatori, luați seama!

Limba

Negociatorii, în cazul în care nu apelează la traducători, au nevoie de o limbă comună. Engleza este acum limba diplomației și a comerțului internațional. Cu toate acestea, engleza poate fi o punte de comunicare sau o barieră semiinvizibilă. Când americanii folosesc în discuții termeni precum: „democratic”, „corect”, „rezonabil”, „evident”, „evidență”, „bun-simț”, „echitabil”, „tranzacție rezonabilă”, ei nu sunt conștienți de multe ori că japonezii înțeleg lucruri total diferite din aceste denumiri și că majoritatea latinilor nu vor avea încredere, instinctiv, în nici unul dintre cuvintele înșirate mai sus. „Democrație” are alt sens în fiecare țară. „Evidența” americană este statistică, în numeroase culturi având o semnificație emoțională; în Rusia, sintagma „tranzacție rezonabilă” nu înseamnă practic nimic. În cazul în care cuvintele sau sintagmele sunt scoase din contextul cultural original, limba este un instrument de comunicare sărac. Acest lucru este valabil și pentru alte limbi. Cuvinte precum *Weltschmerz* (germană), *sisu* (finlandeză), *saudades* (portugheză) nu spun mare lucru altor culturi, chiar traduse, nici un occidental nefiind în stare să aprecieze păienjenitul de îndatoriri și obligații exprimat prin termenii japonezi *giri* și *on*.

Dimensiunea non-verbală

Deși discuțiile verbale ocupă 80–90% din timpul alocat negocierii, psihologii ne spun că „mesajul” transmis de cuvintele propriu-zise acoperă un procent de 20% sau chiar mai puțin. Înțelegerea, toleranța, confortul și chiar dispoziția noastră vor fi mai curând influențate de alți factori (Fisher îl numește „bruiat intercultural”).

Însuși **locul de desfășurare** a întâlnirii poate avea implicații pozitive sau negative. Ne simțim „ca acasă” sau „printre străini”? Stăm confortabil? (Se spune că negociatorii francezi le pregătesc adversarilor scaune mai joase!) Oamenii de afaceri americani obișnuiesc să se așeze ca pentru o confruntare, privindu-și interlocutorii peste masă și păstrând un contact vizual provocator, spre deosebire de japonezi, cărora le place să stea unul lângă celălalt și să fixeze cu privirea un punct comun (adesea un perete alb sau podeaua), punctându-și remarcile prin priviri piezișe.

Ierarhia așezării este și ea importantă, însă, în primele etape ale discuției, de o mai mare însemnătate este atitudinea fizică și socială a negociatorilor. Fiecare cultură are propria sa noțiune de „**capsulă spațială**” – spațiul personal de care un individ are nevoie pentru a gândi, a vorbi și a gesticula în largul său.

În legătură cu „distanța confortabilă” este și problema **atingerii**. Când spaniolii te apucă de braț înseamnă că te consideră de încredere, africanii vor continua să te țină de mână când îți vorbesc, însă atingerea de orice fel este de neconceput pentru

japonezi, care o consideră neigienică; pentru finlandezi, suedezi, germani, britanici și numeroși orientali nu e prea plăcută.

Familiaritatea americanilor

Americanii sunt ambivalenți în această privință, ocupând în mod normal o capsulă spațială de dimensiuni egale cu cea necesară anglo-saxonilor, dedându-se însă mult prea des la străngeri de mână, bătăi prietenești pe umăr și lovituri de pumn în joacă, ce îi lasă reci pe japonezi, germani și francezi. Mai cu seamă americanii, din dorința lor de a minimaliza rolul statutului și al ierarhiei sociale au generat un dezastru de proporții în ceea ce privește protocolul în cadrul întâlnirilor de afaceri din întreaga lume. Ultimul lucru pe care un japonez și-l dorește la prima întâlnire este să aibă parte de o purtare grosolană (chiar și într-un stil prietenesc); directorii executivi germani nu doresc să fie strigați pe numele mic; negociatorii francezi detestă persoanele care își scot jachetele și își largesc nodul de la cravată la prima întâlnire. Alte obiceiuri americane cum ar fi mestecatul gumei, cocoșarea în scaune, arătarea tălpilor pantofilor când își trec picior peste picior reprezintă „bruiaj cultural” de prim ordin. Japonezii și finlandezii, în schimb, pot să-i incomodeze pe omologii lor prin „lipsa bruiajului” (în opinia lor, tăcere constructivă).

Ținuta, oficială și neoficială, corectă și inadecvată, poate și ea să le creeze negociatorilor false impresii cu privire la seriozitatea sau naturalețea celeilalte părți. **Gesturile** (varietate latină) pot să denote pentru nordici o emotivitate exagerată sau neîncredere. Fețele impasibile și absența limbajului trupului îi pot face pe latini să-i bănuiască pe japonezi de șiretenie sau viclenie, iar lipsa de reacție a finlandezilor care ascultă politicoși îi poate dezorienta.

Tăcerea

Modul în care oamenii ascultă joacă un rol important în procesul negocierii. Finlandezii și japonezii consideră că își aduc o contribuție importantă la discuție prin tăcerea lor civilizată! „Cei care știu, nu vorbesc; cei care vorbesc, nu știu”, spune un proverb chinezesc din secolul al doilea, față de care finlandezii, ca și japonezii, nu au nimic de obiectat. În Finlanda, ca și în Japonia, tăcerea nu înseamnă un eșec în a comunica, ci este parte integrantă a interacțiunii sociale. În ambele țări, ceea ce nu se spune este considerat a fi important, iar pauzele într-o conversație sunt considerate odihnitoare, prietenoase și adecvate. Tăcerea înseamnă să asculți și să înveți; dacă vorbești mult înseamnă doar că ești abil și poate chiar egoist și arogant. Tăcerea îți protejează individualismul și intimitatea; totodată dovedește respect pentru individualismul celorlalți. În Finlanda și în Japonia, este nepolitic și nepotrivit să-ți impui părerea asupra altora – mai potrivit este să încuviințezi din cap, să zâmbești tăcut, să eviți certurile îndărătnice sau conflictele.

Obiceiul americanilor de a „gândi cu voce tare”, teatralitatea francezilor, dezvăluirea sufletului în discuțiile intime purtate de italieni, discursul emfatic al arabilor,

toate acestea sunt strategii de comunicare menite să câștige încrederea ascultătorului, să împărtășească idei care pot fi discutate și modificate. Finlandezii și japonezii își ascultă interlocutorii cu un gen de onoare, pentru că în țările lor o declarație este un fel de angajament de a sprijini, de a nu te schimba, a nu te răzgândi sau contrazice în clipa imediat următoare.

Limbaajul trupului

Expresia facială și sonoritatea vocii sau extravaganța manierelor sunt factori culturali care îi pot deranja pe interlocutori. Membrii unei delegații spaniole pot avea o dispută aprigă între ei, de față cu partea adversă, făcându-i pe japonezi să creadă că „se ceartă”. Orientalii sunt puși în încurcătură când aceiași „spanioli certăreți” se bat pe umăr, ca prietenii de-o viață, câteva minute mai târziu. Zâmbetele, care înseamnă o evoluție favorabilă dacă sunt afișate pe chipul britanicilor, scandinavilor sau germanilor, ar putea însemna stânjenală sau furie când sunt adoptate de japonezi și adesea par nesincere, întipărite pe fața americanilor veșnic zâmbitori. Finlandezii și japonezii arată în general triști când sunt pe deplin fericiți, pe când tristețea care se citește pe chipul arabilor e semnul deznădejdiei reale. Plecăciunile frecvente ale japonezilor sunt considerate de către americani lingușeli, în timp ce obiceiul occidentalilor de a-și sufla zgomotos nasul în public li se pare detestabil japonezilor, care invariabil părăsesc încăperea pentru a face acest lucru.

Omul este singurul animal care vorbește, râde și plânge. Alte specii pe care le examinăm au cu siguranță propriile lor mijloace de comunicare, însă, cu excepția delfinilor, nu putem spune că ele vorbesc. Animalele mârâie, latră, grohăie, chițăie, transmițând mesaje nu numai între ele, ci și ființelor umane. Aceste sunete sunt inevitabil însoțite de gestică adecvată: o aplecare amenințătoare, zburlirea părului din coadă, arătarea dinților, zborul iminent, atitudinea supusă sau ghemuirea etc. Limbaajul trupului, cu mirosurile sale aferente, este probabil principalul mod de comunicare între animale.

Vorbirea ca funcție auxiliară pentru limbaajul trupului

Antropologii ne spun că, înainte ca ființele umane să dispună de vorbire și posibil la începutul dobândirii și dezvoltării sale, ele depindeau de limbaajul trupului probabil la fel de mult ca și animalele de astăzi. Ei sunt de părere că vorbirea s-a dezvoltat pentru a face mai explicit limbaajul trupului și pe măsură ce prima devenea mai sofisticată, gesturile își pierdeau utilitatea. Abilitatea de a rosti o amenințare ca „îți rup gâtul” pe un ton glacial a făcut ca agitarea ciomagului să devină de prisos, iar formularea cererii „mai dă-mi te rog o bucăciță din mielul acela rece delicios” a eliminat gestul de a înșfăca la masă sau în jurul focului.

Teoria potrivit căreia vorbirea – folosită inițial la nivel minimal, ca un instrument auxiliar al mesajelor de bază transmise prin limbaajul trupului – a evoluat, devenind principala formă de comunicare, reducând treptat limbaajul trupului la o funcție auxiliară, este una simplă. În mod surprinzător, lucrurile nu sunt chiar atât de simple.

Cu tot rafinamentul, subtilitatea și flexibilitatea incredibilă a vorbirii, se pare că unii oameni se bazează încă în mare măsură pe gestică pentru a transmite (mai ales atunci când este vorba de sentimente intense) ceea ce vor să spună de fapt. Aceștia sunt italienii, sud-americanii și majoritatea latinilor, precum și numeroși africani și indivizi din Orientul Mijlociu. Alții, ca japonezii, chinezii, finlandezii și scandinavii au eliminat practic limbajul trupului din comunicare.

Capsula spațială

Indivizii care aparțin culturilor liniar-actives și reactive se simt în general stânjeniți când se confruntă cu gesturile și comportamentul teatral, impresionabil al pluri-activilor. Sentimentul de disconfort se instalează în general chiar de la început, când le este invadată capsula spațială. Orientalii, nordicii, anglo-saxonii și germanicii consideră că spațiul lor vital măsoară 1,2 metri, teritoriu personal inviolabil de către străini și o capsulă mai mică, având o rază de 0,5 metri, destinată prietenilor apropiați și rudelor. Mexicanii (și numeroșii lor veri) se mulțumesc bucușori cu o jumătate de metru pentru discuțiile de afaceri cu străinii.

Când un mexican se poziționează la 0,5 metri de un englez, este pregătit să discute afaceri. Englezul îl vede invadându-i spațiul personal și se retrage la 1,2 metri. Procedând astfel, el îl „surghiunește” pe mexican în „zona publică” sud-americană (1,2 metri), iar acesta din urmă crede că englezul găsește prezența sa fizică dezagreabilă sau că nu dorește să discute afaceri. Pentru un mexican, a discuta afaceri peste o prăpastie care se cascadează la 1,2 metri este ca și cum un englez ar transmite cifre confidențiale strigând în gura mare la cineva aflat în celălalt capăt al camerei.

Diferite tipuri de gestică

Pluri-activii – francezii, mediteraneenii, arabii, africanii, sud/central-americanii – au la dispoziție o gamă largă de gesturi și expresii faciale, în mare parte nefolosite și adesea interpretate greșit sau neagreate de culturile reactive, liniar-actives și profilate pe date.

Finlandezii și japonezii nu par să cunoască limbajul trupului – ipoteză care îi supune unui șoc cultural pe cei care se află pentru prima dată în vizită în Finlanda și Japonia. Spun nu par, pentru că în realitate finlandezii și japonezii folosesc limbajul trupului care este bine înțeles de către cetățenii respectivelor țări. Finlandezii și japonezii trebuie să fie buni „observatori ai corpului”, deoarece mesajele verbale în țările lor sunt reduse la minimum. În cultura finlandeză și în cea japoneză educația descurajează gesticulările, expresiile faciale exagerate și manifestările nestăvilit de bucurie, tristețe, dragoste, ură, speranță, dezamăgire sau triumf. În ambele societăți controlul și gestionarea disciplinată a unor astfel de emoții determină crearea unui tip de gestică mult mai temperat, care este atât de subtil încât trece neobservat în ochii unui străin. Finlandezii sunt capabili să depisteze mesajele non-verbale din cultura japonezilor, pentru că cetățenii lor se comportă similar, și invers. Deoarece finlandezii și japonezii sunt obișnuiți să surprindă semnalele minimale, gestică fătis demonstrativă

a italienilor, a arabilor și a sud-americanilor le produce un puternic șoc cultural. Este ca și cum cineva obișnuit să asculte melodiile discrete ale lui Chopin sau Mozart ar fi aruncat într-o discotecă modernă. Există pericolul ca manifestările exagerate să genereze o reacție cerebrală care să-i facă pe japonezi să-i considere pe americani și pe germani niște tauri irascibili, iar pe finlandezi să-i facă să-i considere pe francezi prea „deștepti“, pe italieni exagerat de emoționali și pe danezi nițel cam șmecheri.

Gestica indivizilor pluri-activi include în general trăsăturile care urmează.

Ochii

Ochii sunt una dintre cele mai expresive părți ale corpului. În cazul culturilor pluri-active, unde distanța standard între oameni este mai mare, vorbitorii mențin un contact vizual strâns pe tot parcursul transmiterii mesajului. Acest lucru este sesizabil îndeosebi în Spania, Grecia și în țările arabe. Un asemenea contact vizual strâns (finlandezii și japonezii l-ar numi „holbare“) presupune autoritate și întărește poziția și mesajul emițătorului. În Japonia, acest lucru este considerat nepotrivit și nepoliticos. Japonezii evită contactul vizual 90% din timp, privind gâtul vorbitorului în timp ce-l ascultă și privindu-și propriile picioare și genunchii, atunci când vorbesc ei înșiși.

În societățile cu o distanță-standard mare ne este ușor să depistăm „ierarhia“ studiind mișcările ochilor acelor indivizi. Persoanele de rang inferior au tendința să-și privească superiorii, care îi ignoră, afară de cazul în care discută direct cu ei. Când cineva face o glumă sau spune ceva controversat, toți subordonații își îndreaptă imediat ochii către personajul principal, pentru a-i surprinde reacția. Acest lucru este mai puțin evident în țările nordice, unde răsucirea capului și a ochilor este mult mai reținută, dacă nu chiar evitată.

Mediterraneenii își folosesc ochii în diferite moduri, pentru efect. De pildă, se uită urât (pentru a exprima ura), le strălucesc ochii (în semn de sinceritate), fac cu ochiul (obicei foarte obișnuit în Spania și Franța, care sugerează participarea la o conspirație) și clipească din gene (practică folosită de femei pentru a fi mai convingătoare). Sprâncenele se ridică și se coboară mult mai des decât în societățile nordice, pentru a indica surpriza, dezaprobarea, agresiunea, îndrăzneala etc.

Plânsul este o altă formă de limbaj al trupului puțin folosit în comunicare de culturile monocronice și aproape necunoscut în Finlanda, Coreea și Japonia. Plânsul este o practică frecventă în societățile latine și arabe și ocazional folosit în momentele dramatice în Marea Britanie (Winston Churchill este un personaj memorabil care obișnuia să plângă în public). Biologii ne spun că plânsul este benefic, nu numai pentru că ne eliberează de tensiune, dar lacrimile se pare că elimină din corp chimicalele în exces și chiar conțin bacterii benigne care protejează ochiul de infecții. Latinii știu mai multe decât noi!

Nasul și urechile

Francezii și popoarele hispanice fornăie, pufnesc și strâmbă din nas, în semn de atenție, dezaprobare și, respectiv, dispreț. Portughezii se trag de lobul urechii pentru

a arăta că mâncarea li s-a părut gustoasă, deși acest gest are conotații sexuale în Italia. În Spania, același gest arată că cineva nu plătește băuturile consumate, iar în Malta este indiciul informatorilor. Este bine să recunoaștem aceste semne, dar să nu ne aventurăm să le imităm.

Gura

Se spune că gura este una dintre cele mai solicitate părți ale corpului omenesc în toate culturile din lume, cu excepția Finlandei, unde are funcții destul de stricte (numai pentru mâncat și băut). Sigur că nu este obligatoriu să fie așa, însă majoritatea societăților comunică o mare varietate de stări de spirit prin modul în care își modelează buzele. De Gaulle, Fernandel, Saddam Hussein, Marilyn Monroe și James Stewart își foloseau din plin gura pentru a-și întări mesajul sau apelul. Finlandezul cu buzele strânse nu-și îngăduie „delicii” de comunicare de genul: arcuirea gurii (francezii), bosumflarea (italienii), zâmbetul larg, care-ți insuflă încredere al americanilor sau chiar zâmbetul întipărit politicos pe chipul orientalilor. Sărutarea vârfurilor degetelor în semn de prețuire (latinii) sau suflatul în vârful unui deget (arabii saudiți) pentru a cere să se facă liniște sunt gesturi străine culturilor nordice sau asiatice.

Umerii

Persoanele reținute care trăiesc în cadrul altei culturi o perioadă lungă de timp pot ajunge să înțeleagă gesturile exuberante. Persoanele pluri-active au umerii foarte mobili; în mod normal umerii stau nemișcați în societățile nordice. Ridicatul din umeri specific galezilor ne este binecunoscut de la Maurice Chevalier, Jean Gabin și Yves Montand. Latinii își țin umerii înapoi și coborâți când sunt liniștiți și atenți, iar când sunt alarmați, neliniștiți sau ostili îi ridică și îi duc înainte.

Brațele

Nordicii își folosesc foarte puțin brațele pe parcursul unei conversații. În Italia, Spania și America de Sud, ele sunt un element indispensabil în cadrul arsenalului comunicării. Gesticulatul frecvent cu brațele este una dintre particularitățile care nordicilor li se pare cel mai greu de tolerat sau de imitat. În mintea nordicilor, acesta este în mod inerent asociat cu nesinceritatea, dramatizarea exagerată, prin urmare nu prezintă încredere. Totuși, cât privește atingerea, brațul este cea mai neutră dintre zonele corpului și până și englezii își iau oaspeții de braț pentru a-i conduce la ușă, își permit uneori să-și bată ușor pe braț subordonații, în semn de apreciere, sau își iau de braț prietenii apropiați.

Măinile

Măinile sunt printre cele mai expresive părți ale corpului. Kant le numea „părțile vizibile ale creierului”. Italienii care privesc mâinile finlandezilor pot fi iertați pentru

că-și spun în sinea lor că finlandezii gândesc cu încetinitorul. Este evident că nordicii își folosesc mâinile într-o manieră mai puțin expresivă față de latini sau arabi, care le consideră o creație strălucită a ingineriei biologice. Mișcările mâinilor transmit atâtea semnale, încât nu le putem cuprinde pe toate aici. Printre cele mai cunoscute sunt: „degetele sus“, semn de aprobare folosit în multe culturi, însă atât de omniprezent în Brazilia încât îți vine s-o iei razna; mâinile ținute strâns la spate pentru a sublinia superioritatea (vezi prințul Philip și alți monarhi precum și președinții companiilor). Poziția *akimbo* (cu mâinile în sold) denotă respingere sau dispreț, îndeosebi în culturile mediteraneene.

Picioarele

Pe măsură ce avansăm în josul corpului, apar elemente mai puțin evidente, însă la fel de semnificative. Nordicii folosesc limbajul picioarelor la fel ca toți ceilalți. Dacă nu sunt nevoiți să vorbească, picioarele lor sunt relaxate. În general, poziția „picioarele strânse“ semnifică în esență apărare, pe un fond de formalism, politețe sau subordonare. Majoritatea oamenilor își țin picioarele strânse atunci când candidează pentru un post. Indică o atitudine corectă. Anglo-saxonii obișnuiesc să adopte această poziție la prima întâlnire, însă pe măsură ce discuția devine mai neprotocolară ei trec la poziția „picior peste picior“. Negociatorii formali, cum ar fi germanii sau japonezii, pot să rămână la poziția „picioarele strânse“ pe parcursul mai multor întâlniri. Există cel puțin șase moduri diferite în care-ți poți încrucișa picioarele, cea mai oficială limitându-se numai la încrucișarea gleznelor, cea intermediară este genunchi peste genunchi, iar cea mai lejeră și neprotocolară este poziția gleznă peste genunchi, atât de obișnuită la nord-americani.

Cât despre mers, englezii și nordicii au un mers destul de neutru, ferindu-se de mersul săltat al latinilor, mersul țațoș al americanilor sau marșăluirea germanilor. Spaniolii au mai degrabă un pas apăsător și energic și deosebit de energic iarna, pentru a se feri de degerături.

Labele picioarelor

Se spune că picioarele sunt cea mai onestă parte a corpului: deși suntem conștienți de discursul nostru sau de mișcările ochilor și ale mâinilor, uităm de fapt ce fac picioarele noastre în cea mai mare parte a timpului. Prin urmare, nordicii cinstiți transmit tot atâtea semnale prin intermediul picioarelor, ca și latinii. Printre aceste mesaje se numără: bătutul în podea (plictiseală), fluturarea picioarelor în sus și în jos (dorință de evadare), ridicarea călcâielor (disperare de a evada), datul din picioare repetat din poziția genunchi peste genunchi (dorința de a-l lovi pe interlocutor). Reticența nordică limitează uneori datul din picioare la mișcarea tălpilor în sus și în jos în interiorul pantofilor, însă dorința rămâne aceeași. Bătutul din picior în semn de mânie este un lucru obișnuit în Italia și în alte țări latine, însă în nordul Parisului este practic necunoscut.

Anumite forme de instruire în domeniul vânzărilor cuprind un studiu atent al limbajului trupului, mai cu seamă în acele societăți în care acesta este o practică demonstrativă. Comercianților italieni, de pildă, li se spune să acorde mare atenție felului în care „clienții” lor stau pe scaune la o întâlnire. Dacă aceștia se înclină înainte pe marginea scaunului, înseamnă că îi interesează discuția sau propunerea. Dacă stau trași mai în spate, sunt plictisiți sau convinși că lucrurile vor ieși așa cum doresc. Sacoul încheiat și mâinile sau picioarele încrucișate strâns trădează o atitudine defensivă și tendința de retragere. Într-o astfel de situație, comercianții nu ar trebui să încerce să încheie o vânzare. De asemenea, nu ar trebui să faceți propuneri cuiva care bate din picioare sau din degete – mai bine dați-le cuvântul. Comercianții italieni sunt învățați să se așeze cât mai aproape de clienții lor când încearcă să încheie o tranzacție. Latinii sunt tentați să cumpere mai degrabă de la o persoană care stă aproape de ei, decât de la cineva care păstrează distanța.

Soluții

Factorii interculturali vor continua să influențeze negocierile internaționale și nu există un panaceu al strategiilor care să asigure o înțelegere rapidă. Singurele soluții posibile sunt oferite de analiza atentă a problemelor care pot apărea. Acestea diferă de la o negociere la alta, prin urmare cu fiecare ocazie se va adopta o anumită combinație de strategii menite să înlesnească discuțiile. Înainte de a începe prima întâlnire, este bine să răspundeți la următoarele întrebări:

1. Care este scopul întâlnirii? (preliminar, de constatare a faptelor, negocierea în sine, social?)
2. Care este locul ideal de desfășurare a întâlnirii?
3. Cine participă? (nivelul, numărul, tehnicieni?)
4. Cât va dura? (ore, zile, săptămâni?)
5. Condițiile fizice sunt corespunzătoare? (capacitatea sălii, locurile, temperatura, dotarea, transportul, cazarea oaspeților?)
6. Ce tip de agrement este potrivit? (mese, excursii, teatru?)
7. În ce măsură dorește cealaltă parte respectarea protocolului? (formalism, ținută, ordinea de zi?)
8. Ce stil de dezbateră se va adopta? (deductiv, inductiv, non-conformist, agresiv, curtenitor?)
9. Cine este factorul decizional din echipa lor? (o persoană, mai multe sau pe bază de consens?)
10. În ce proporție se admite flexibilitatea la negocieri? (compromis, moderație, poziții fixe?)
11. Cât de sensibilă este cealaltă parte? (criterii naționale, personale?)
12. În ce măsură se va face uz de gestică și atitudini? (expresii faciale, impasivitate, gesturi, emoție?)

13. Care sunt prioritățile posibile ale celeilalte părți? (profit, cultivarea relațiilor de durată, victorie, armonie?)
14. Cât de mare este diferența culturală dintre cele două părți? (factori de ordin logic, religios, politic, emoțional?)
15. Cât de acceptabilă ni se pare etica lor? (respectarea contractelor, a termenelor?)
16. Vor fi probleme legate de limbă? (limbă comună, traducători?)
17. De ce mecanisme dispunem pentru depășirea impasului și aplanarea conflictelor?
18. În ce măsură sunt acceptați factori precum: umorul, sarcasmul, prezența de spirit, ironia și nerăbdarea pentru a înviora atmosfera?

Găsirea unor răspunsuri adecvate la întrebările din lista de mai sus va ajuta la pregătirea terenului pentru o întâlnire cu șanse reale de a avea un parcurs lin. De dorit ar fi ca și cealaltă parte să încerce să clarifice aceleași probleme. Francezii organizează adesea o întâlnire preliminară cu acest scop – stabilirea cadrului și a fondului discuției. Este o preocupare binevenită, deși unii consideră că se leagă de toate fleacurile.

Maniere (și particularități)

„Manierele îl arată pe om”. Intercultural vorbind, manierele pot la fel de bine și să ascundă adevăratul comportament. Într-o lume liberă nu ar trebui să ne fie jenă să ne curățăm farfuriile cu pâine, cum fac francezii, să ne dregem glasul și să scuipăm ca mongolii, să râgăim ca acela din Fiji, să ne îmbătăm crișă ca finlandezii, să ne exprimăm opiniile nepopulare ca germanii, să întârziem ca spaniolii, să le dăm peste nas celorlalți ca englezii și să mâncăm cu stânga ca arabii saudiți. Teoretic, nu există o etichetă internațională, însă anumite purtări sunt acceptabile numai acasă!

Fiecărei culturi îi este specific un cod comportamental. Există noțiunile de corect și greșit, potrivit și nepotrivit, cuviincios și compromițător. Acest cod, învățat de la părinți și profesori și confirmat de cei din aceeași generație sau contemporani cu noi, cuprinde nu numai valorile și concepțiile fundamentale, ci și un model de comportament și atitudine pentru diferite împrejurări. Regulile pot sau nu să fie respectate cu sfințenie, însă într-o societate nu poți să le încalci fără a suporta consecințele. Numai dacă suntem excentrici nu ne conformăm. Acasă la noi știm cum să ne purtăm la masă, la petreceri, în restaurante, la întâlniri și într-o sumedenie de ocazii sociale. Totodată suntem pe deplin conștienți de tabuurile impuse de propria noastră cultură.

Un cod lejer

Indivizii bine crescuți nu numai că se simt în largul lor respectând acest cod, dar în general îl și consideră binevenit. Este un mecanism regulamentar cunoscut, care îi împiedică pe oameni să se facă de râs sau să fie marginalizați. Cu siguranță, în toate societățile există persoane marginalizate, însă cei mai mulți dintre noi preferă să se integreze. La modul general vorbind, îți dă mai puține bătăi de cap. Cu toate acestea, apar probleme atunci când ne deplasăm în străinătate. În calitate de reprezentanți ai țării noastre am vrea să arătăm ce bune maniere avem. Din păcate, ceea ce într-o țară se consideră a fi bune maniere, în alta poate să treacă drept excentricitate sau de-a dreptul grosolănie, așa cum va constata destul de repede oricine își suflă nasul într-o frumoasă batistă albă în fața unui japonez. Cei care călătoresc în străinătate se confruntă cu o dilemă. Ar trebui oare să-și păstreze comportamentul lor impecabil de acasă și să riște inevitabilele mișcări greșite sau ar trebui să îi imite pe cei la care se află în vizită, riscând să pară ridicoli?

Din păcate, nu există o etichetă internațională. Când cineva se apucă să formuleze un cod internațional al comportamentului corect, el va considera, instinctiv, propriile norme ca fiind cele logice, acceptabile, inofensive. Așa că ne întoarcem de unde am plecat.

Sinceritatea ajută

Sinceritatea ne duce departe. Europeanii, asiaticii și americanii se întâlnesc în mod regulat pentru afaceri sau la conferințe și reușesc să nu se ofenseze, în general, dând dovadă de onestitate. Americanii sunt geniali și sinceri, francezii galanți și sinceri, britanicii rezonabili și sinceri, germanii și rușii serioși, dar sinceri, finlandezii lipsiți de tact, însă sinceri, iar japonezii sunt surâzători și sinceri (deși, americanii și europeanii cred că zâmbetele lor sunt nesincere). Dineurile și întâlnirile de afaceri mai delicate se desfășoară în bune condiții, în euforia generată de generozitatea gazdei și de politețea recunoscătoare a oaspetelui. La asemenea întâlniri de debut, gafele sunt ignorate, fiind considerate chiar încântătoare. Problema comportamentului corect într-un mediu străin devine presantă numai când expunerea este mai îndelungată. O relație gazdă-oaspete prelungită sau o relație de afaceri neîntreruptă pune la o grea încercare toleranța și răbdarea ambelor părți, o dată cu trecerea timpului. Obiceiul americanilor de a se lăbărta în scaune la conferințele unde se discută afaceri le poate părea britanicilor prietenos și dezarmant, însă germanilor le creează o stare permanentă de neliniște, indiferent dacă se află în biroul lor sau al americanilor. Lipsa de punctualitate a mexicanilor este scuzabilă o dată, însă devine inacceptabilă dacă se repetă. Volubilitatea latinilor, care finlandezilor și suedezilor li se pare fermecătoare la început, curând îi înnebunește. Europeanii au și ei o limită în ce privește numărul ceștilor de ceai verde pe care le pot accepta într-o zi.

Deprinderea rosturilor

O dată încheiată luna de miere a primei întâlniri, oamenii de afaceri sau persoanele care călătoresc în străinătate caută un model de comportament care le va servi ori de câte ori se întâlnesc. Unele lucruri vin de la sine – strângerea mâinii sau plecăciunile, acordarea întâietății doamnelor sau oferirea de flori sau de bomboane gazdei. Alte lucruri ne dau mai multe bătaii de cap – mânguirea brațelor chinezești, compoziția pălăvrăgeli regionale, noțiunea de timp într-o anumită țară. Cu cât cercetăm lucrurile mai în profunzime, cu atât este mai dificil. Care sunt normele sociale importante? Care sunt concepțiile fundamentale? Sensibilitățile reale? Mai ales, ce este strict interzis?

Nu ești avertizat întotdeauna. Cu toții știm că nu este recomandabil să-l trimiți pe cel mai mare băutor al firmei să te reprezinte în Arabia Saudită și că arabii nu consumă carne de porc, dar știe cineva că este lipsit de maniere să arăți cu piciorul spre un arab în timpul discuției sau să-l întrebi de sănătatea femeilor din familia sa? Știați că a trimite flori galbene unei femei înseamnă, în unele țări europene, că aceasta i-a fost necredincioasă soțului ei?

Să aruncăm o privire asupra situațiilor în care gafele de proporții pot aduce ofense, iar cele minore neplăceri – eticheta dineurilor, cocteilurile, comportamentul la restaurant, întâlnirile, regulile sociale și, în sfârșit, tabuurile.

Manierele la masă

Un vechi proverb malgaș spune: „Oamenii sunt ca buza unei oale, care formează un singur cerc“. Prin aceasta se poate înțelege că nevoia umană fundamentală de a se hrăni servește drept factor de unitate, cel puțin temporar. Acest lucru este foarte probabil, deși, ce fac oamenii în jurul acelei oale poate să difere în mod surprinzător. Mai întâi, a mânca este pentru unii dintre noi mai important decât pentru alții. Auzim adesea că americanii mănâncă pentru a trăi, iar francezii trăiesc pentru a mânca. Poate că este o supersimplificare, însă e adevărat că mulți dintre americani mănâncă un burger și beau o Coca-Cola în birou, englezii, un sandwich sau iau prânzul într-un local, iar scandinavii petrec fix o jumătate de oră la bufetul firmei. Francezii, în schimb, acordă o semnificație socială mesei de prânz, care poate dura între o oră și două ore. Nici spaniolii, portughezii și grecii nu se prea grăbesc.

Orele de masă

Oamenii au ore de masă foarte diferite. Nordicii, care încep lucrul devreme, au un mic dejun frugal, însă pe la prânz îi răzbește foamea. Finlandezii servesc prânzul la ora 11.30, în timp ce europenii, în jurul orei 12.30–13. Spaniolii mănâncă rareori înainte de ora 14 și obișnuiesc să-și continue masa până la ora 16 sau 17, deși calitatea lor de membri ai Uniunii Europene îi obligă, cel puțin pe directorii mai tineri, să se întoarcă la birou la ora 15 și să renunțe la siestă. Cât despre masa de seară, diferențele sunt și mai mari. Finlandezilor li se face din nou foame pe la ora 16 și, ca și „salariații“ japonezi sau muncitorii britanici, sunt primii care servesc cina la ora 17.30. Și canadienii, și neo-zeelandezii cinează devreme. Australienii mai întârzie puțin, americanii, majoritatea nordicilor și a central-europenilor se așază la masă în jurul orei 19.30, în timp ce spaniolii și portughezii, care mai digeră încă prânzul, nu vor să mai vadă mâncare înainte de ora 21–22, dacă nu chiar mai târziu. În Spania sau Portugalia, o invitație la cină pentru ora 20–20.30 înseamnă că felul principal va fi servit între orele 22 și 23. Chinezii și alți asiatici încep masa de seară la orele 20–21, în timp ce indonezienilor le displace să cineze devreme.

Când primesc o invitație la cină acasă la cineva, majoritatea naționalităților sosesc la ora stabilită; un caz aparte îl reprezintă cocteilurile. Cu toate acestea, lipsa de punctualitate nu este o rușine în Spania, unde o invitație pentru ora 21 înseamnă, oricum, 21.30.

Protocolul

Așezarea oaspeților la masă este adesea aleatorie și în multe țări se stabilește în ultimul moment, însă asiaticii își așază întotdeauna oaspeții cei mai importanți cu fața spre ușă. În Europa, francezii și germanii acordă mai multă atenție aranjării invitaților, ținând cont de diversele interese și de statutul acestora. Cei care se formalizează cel mai mult în această privință sunt suedezi. În ciuda ospitalității suedeze, o cină la Stockholm poate fi un adevărat calvar. Oaspetele cel mai de vază o urmează pe gazdă

la masă și se așază în stânga sa, spre deosebire de majoritatea țărilor care preferă locul din dreapta. Alcoolul este servit la început, iar oaspetele de onoare trebuie să înceapă toastul. Primul pahar se închină în cinstea gazdei și este însoțit de un scurt discurs. Se ridică paharul, se rostește numele celui în cinstea căruia se toastează, care este privit în ochi, apoi se rostește cuvântul magic *skål*, se dă pe gât o înghițitură zdravănă de țarie, se ridică din nou paharul cât pentru a-l privi în ochi câteva clipe pe cel vizat, apoi se așază paharul pe masă cu fermitate. În timpul cinei, fiecare persoană aflată la masă trebuie să toasteze pentru cineva și să fie obiectul unui toast. Dacă o persoană este omisă de către altă persoană, acest lucru nu va fi ușor trecut cu vederea. Cel mai grav este, fără îndoială, să închini în cinstea gazdei când la masă se află mai mult de opt persoane. Un cuplu suedez din orașelul Gävle îmi povestea că în urmă cu câțiva ani un oaspete francez de vază îi făcuse acest lucru gazdei sale și că de atunci încoace în Gävle numai despre asta se vorbea. Suedezii sunt o companie perfectă după cină, iar la reuniunile mari (peste 50 de invitați) toasturile și discursurile pot dura și două ore. Oaspeții trebuie să vorbească în limba engleză, franceză sau germană, în cazul în care nu se descurcă în suedeză. Poți să adopți un stil umoristic sau pretențios – ambele sunt bine primite.

Poftă bună

În majoritatea țărilor, gazda este cea care dă semnalul de începere a mesei. În Franța, acesta este *bon apétit*, în Germania, *guten appetit*, în Italia, *buon appetito* și așa mai departe. Anglo-saxonii nu au o formulă echivalentă și adesea mormăie „bine” sau nu răspund nimic. Acest lucru este foarte deconcertant pentru francezi, care, invariabil, îți spun „poftă bună”. Un francez, văzând că nu i se răspunde la urare, și-a fluturat lingura ezitant pe deasupra supei un moment, apoi a mormăit „Bine, atunci – noapte bună” înainte de a-și vârî nasul în farfurie. Formula japoneză este *itadakimasu* („primesc”), deși înainte de asta vor fi spus probabil ceva drăguț despre modul în care se prezintă mâncarea. Japonezii acordă o importanță tot atât de mare aranjamentului estetic sau aspectului mâncării ca și gustului în sine, prin urmare, în Japonia nu ar trebui să vă apucați să mâncați înainte de a-i face un compliment gazdei pentru măiestria sa.

Felurile de mâncare

Anglo-saxonii obișnuiesc să mănânce trei feluri de mâncare – aperitivul, felul principal și desertul. În alte țări, felurile de mâncare sunt mult mai numeroase. Francezii, de pildă, servesc multe feluri adiționale, precum lăptucile, fasolea verde, andivele, sparanghelul și anghinarea separat, în timp ce britanicii au tendința de a-și încărca farfuria cât mai mult posibil. În Asia, poți pierde șirul felurilor de mâncare, iar în China, acestea sunt aduse pe masă cinci sau șase deodată. Când vor să facă impresie, japonezii servesc un număr mare de feluri de mâncare unul după celălalt, fiecare conținând o cantitate mică de mâncare, ușor digerabilă. Odată, fiind invitat la masă de un director de colegiu japonez, am numărat 19 feluri consecutive, constând

din felii subțiri ca foaia de hârtie, de pește sau carne (17 feluri de pește și 2 de carne). Mama mea, în vârstă de 92 de ani la acea vreme, își făcea griji că atât de multe bucățele îi vor face rău la stomac, însă directorul, care avea el însuși 90 de ani a asigurat-o că va digera totul fără nici un fel de probleme. Lucru care a fost valabil până în momentul în care s-a servit al douăzecilea fel de mâncare (căpșune), care i-a trimis urgent pe cei doi nonagenari în camera de odihnă, ca să bolească.

Obiceiuri

Potrivit obiceiurilor unei țări, mâncarea poate fi servită stând pe scaun la masă, pe podea sau pe pământ. În Japonia, se obișnuiește să se stea pe rogojină, cunoscută sub numele de *tatami*, în țările arabe, pe covoare, linoleum sau pe suprafețe lustruite, în Tonga, Fiji și în cea mai mare parte a Polineziei, pe iarbă sau pe sol. Când nu stau la masă, europenii și americanii trebuie să decidă cum să-și aranjeze picioarele, nefiind în stare, în general, să stea pe vine mult timp, ca răsăritenii. În gospodăriile japoneze sau arabe, pantofii se scot și se lasă în hol. În multe țări asiatice, în special în Japonia și China, se folosesc bețișoarele, iar occidentalii sunt sfătuiți să se deprindă a le folosi, măcar pentru a introduce bucățelele mai mari în gură. Neîndemânarea este în mod normal trecută cu vederea, însă Dumnezeu știe ce gândesc ei despre noi în realitate. Ne luăm revanșa când unii dintre ei folosesc cuțitul și furculița. În țările arabe, oamenii mănâncă, de obicei, cu mâna – cu dreapta – căci stânga este rezervată treburilor „murdare”, oricare ar fi acestea. Nu este ușor să mănânci o pulpă uriașă de miel din care sosul se prelinge, cu o singură mână. Trebuie să-ți sufleci mâneca dreaptă înainte să începi – oricum sosul se va prelinge până la cot. În majoritatea caselor există o toaletă învecinată, în care te poți duce periodic să te speli de sos. Bucățile cele mai alese îți sunt înmânate de către gazdă; este o dovadă de proastă creștere să te servești singur sau să refuzi bucata pe care ți-o oferă, oricât de mare ar fi aceasta. Gazda zdrobește boabele de orez (manual) și ți-l oferă direct. Poți să mai zdrobești în continuare singur boabele de orez, fără însă a te atinge de mielul de pe platou. Nu atinge nici un fel de mâncare cu mâna stângă, cu excepția cazului în care ai informat-o pe gazdă înainte de începerea mesei că ești stângaci, situație în care trebuie să ții minte că mâna dreaptă este cea murdară. În familiile malgașe, pulpa de miel este exclusiv porția tatălui.

Aperitivele

Aperitivele diferă de la o țară la alta. *Sashimi* (peștele crud) japonez este, după cum se poate demonstra, una dintre cele mai delicioase (și scumpe) specialități de pește crud sau afumat, vestit și în țările scandinave. Aperitivul (*hors d'œuvre*) francez constă adesea din crudități. Italienii preferă *antipasta* (adesea șuncă de Parma). Americanii se limitează la cocteiluri și (mai nou) la cipsuri, grecii preferă *tsatsiki* și *taramasalata*, iar turcii, iaurtul. Spaniolii obișnuiesc să servească *tapas* înainte de cină. Americanii își stimulează apetitul cu *guacamole* și pastă de brânză, servite înainte de masă. Practic, în toate țările supele sunt un fel de rezervă și în general o anumită supă

este asociată îndeaproape bucătăriei unei anumite țări. În Spania, există tradiționala *gazpacho*, în Franța, *soupe a l'oignon* și *bouillabaisse*, în Austro-Ungaria, *gulașul*, în Rusia, *borșul*, în China, aripioara de rechin sau cuibul păsării, în țările nordice, supă de mazăre, în Italia, *minestrone*, în Germania, coada de bou (*Ochsenschwanzsuppe*) și, în SUA, supă-cremă de scoici. Toate aceste supe, servite calde sau reci, sunt comandate în mod normal ca aperitive. În Japonia, supă *misoshiro* se servește la sfârșitul sau aproape de sfârșitul mesei, la fel ca și *sopa alentejana* în provincia portugheză Alentejo. În cazul celei din urmă, țăranii obișnuiau să se sature cu supă, deoarece nu prea erau alte feluri în această regiune, odinioară foarte săracă.

Supele se mănâncă în mod normal cu linguri de metal; în China, lingurile sunt din ceramică și au o formă specială. În Japonia și Coreea, bolul cu supă este ridicat la gură și se bea conținutul acompaniat de sorbitul de rigoare. În aceste țări, și orezul se soarbe ajutându-ne și de bețișoare. Este un ritual zgomotos, însă cât se poate de cuviincios. Cei mai mulți europeni își apleacă farfuria ca să mănânce ultimele linguri de supă – în Anglia se cuvine să-ți dai deoparte farfuria când te apropii de sfârșit.

Felurile principale

Felurile principale de pe tot globul sunt prea numeroase și variate pentru a fi descrise aici. Deși multe dintre ele pot părea ciudate, majoritatea sunt comestibile și chiar gustoase o dată ce te familiarizezi cu ele. *Sashimi*, care li se pare dezgustător multor anglo-saxoni la prima degustare, este unul dintre cele mai bune feluri de mâncare din lume, de neprețuit datorită rafinamentului și aromei sale delicate. Nu același lucru se poate spune despre *kimschi* coreean, despre anumite sortimente de pește vietnamez, despre preparatele din țipar și despre specialitățile din satele mici presărate de-a lungul fluviului Yangzi. Fijianul *kava* are gust (și aspect) de noroi pentru necunoscători și nu le-aș recomanda *sake*-ul servit în Pyongyang cu un șarpe în sticlă nici celor care îmi datorează bani. Cât despre *kalakukko* și *mämmi*, specialități finlandeze, mai treacă-meargă, însă mai degrabă la sfârșit, iar *calamarea en su tinta* (calmar în cerneală proprie) are puțini suporterți în afara lumii hispanice.

Cei care călătoresc în străinătate ar trebui să mănânce cât de mult pot, pentru a nu-și ofensa gazdele. Americanii și în special englezii pot să-și ia oricând revanșa, oferind propriile bucate vizitatorilor coastei anglo-saxone. În general, ei îți oferă tot ce e mai bun și se străduiesc să respecte bunele maniere ale țării-gază. Este bine de știut că un mic dejun țărănesc australian poate consta dintr-o friptură de vită uriașă cu două ouă prăjite deasupra și că în Madagascar nu trebuie să înmânezi un ou direct unei alte persoane, ci numai după ce l-ai așezat pe podea. În Tonga și Hawaii, carnea se îngroapă cu ceva timp înainte de a o mânca, în Japonia se consumă carne de balenă și homari vii (care te privesc cum îi mănânci) și în Finlanda am savurat fripturi suculente de urs, castor, elan și ren. Portughezii amestecă scoicile cu carnea de porc și gătesc codul în 53 de feluri diferite. Malgașii măcelăresc vitele zebu în cadrul ritualurilor de sacrificare și picură puțin sânge pe capul oaspeților pentru a-i integra în ceremonial.

Manierele neobișnuite la masă nu se limitează numai la țările din lumea a treia sau ieșite din normalitate. Englezii iau în serios folosirea cuțitului și a furculiței, dar americanii nu țin cuțitul în mână în timp ce mănâncă. Mai întâi ei taie carnea ținând cuțitul în mâna dreaptă și furculița în stânga. Apoi așază cuțitul alături de farfurie, mută furculița din mâna stângă în mâna dreaptă, înclină ușor umărul stâng și încep să mănânce într-o poziție care britanicilor li se pare strâmbă. Obiceiul britanicilor de a mânca legumele (până și mazărea) cu furculița ținută invers este disprețuit de americani și de europeni. Francezii – mari mănânci – se folosesc de pâine ca de o ustensilă suplimentară, adunând totul cu ea și în cele din urmă folosesc o bucată pentru a curăța farfuria, scutindu-i astfel pe cei care spală vasele de un efort în plus. Acest lucru poate să pară nu tocmai civilizat în Cadogan Square, însă ce le pasă francezilor de o nație care mănâncă brânză după desert?

Japonezii, occidentalizați în multe privințe, nu servesc de obicei desert. Nici brânza sau mielul nu se numără printre preferatele lor, așa că nu uitați acest lucru atunci când îi invitați să ia masa acasă la voi. În Japonia, lucrurile demne de reținut sunt să spui cât de bine arată totul, să guști simultan câte puțin din fiecare fel fără să termini nici unul și să-ți ridici paharul când cineva se oferă să ți-l umple. La rândul tău, trebuie să-i umpli și tu lui paharul și pe ale celor la care ajungi. Când ai băut destul *sake*, întoarce-ți ceașca de *sake* invers. În China, niciodată să nu iei ultima bucată de pe un platou și nu care cumva să spui în timpul mesei că ți-e foame.

În Finlanda, la țară, se servesc la masă cartofi noi nedecojiți pe care trebuie să îi cureți înainte de a-i mânca. Finlandezii execută această operație cu furculița și cuțitul, fără a atinge cartofii fierbinți, care îi frig la degete pe neinițiați. În Anglia, ni se spune să nu ne sprijinim cu coatele pe masă și să ne așezăm mâinile în poală când am terminat de mâncat. Mexicanii își așază ambele mâini pe masă în timpul mesei și după ce au terminat de mâncat. În Fiji și în alte țări, este politicos (chiar obligatoriu) să râgâi la încheierea mesei, în semn de apreciere. Atenție, să nu încurcați țara! (Gazdele suedeze ar putea leșina.) În China, când s-a încheiat masa, gazda se ridică și îți mulțumește că ai venit.

În SUA, mulți britanici sunt șocați când, la servirea felului principal, gazda îi întreabă: „V-a fost de ajuns?”. Folosirea trecutului (în locul prezentului, „Vă este de ajuns?”) înseamnă, în accepțiunea britanicilor, că nu mai sunt alte feluri de mâncare. De fapt, americanul îți oferă mai mult, așa că sunteți îndreptățiți să răspundeți: „Nici pomeneală!”.

Cocteiluri

Nu există reguli fixe în ceea ce privește cocteilurile, care prin natura lor constituie adesea exerciții interesante de comportament intercultural. Nimeni nu știe cu siguranță care este ora cea mai potrivită de sosire sau de plecare și nici cât va dura petrecerea. Apoi problema se pune: ce se bea, cât se mănâncă și despre ce se vorbește. Când îți inviti câțiva prieteni acasă, în țara ta, ca să bei ceva, e relativ simplu. Însă, în cazul petrecerilor mai mari, la care sunt invitați oaspeți din mai multe țări, situația se complică.

Eu și soția mea am petrecut cinci ani în circuitul cocteilurilor din Tokyo – foarte animate, de altfel – la care participau în medie peste 50 de invitați cu cel puțin o duzină de naționalități diferite. Acestea se țineau, de obicei, acasă la directorii comerciali; ambasadele organizau astfel de petreceri de sărbătorile naționale și cu alte ocazii.

Am numărat în cercul nostru de prieteni din Tokyo cunoștințe din 20 de țări neobișnuite precum și un crâmpel liberal de japonezi. În asemenea împrejurări nu se pune problema unui cocteil de scurtă durată. Cum se poate programa un eveniment la care japonezii ajung cu 10 minute mai devreme, germanii și elvețienii la timp, americanii și britanicii cu o mică întârziere, francezii în urma lor și brazilienii la o oră după ce petrecerea urma să se termine? S-ar fi putut trece pe invitație ceva de genul 18.30–20.30, însă nimeni nu ar fi observat. Puține petreceri se terminau înainte de ora 23 sau 24, numai dacă nu cumva se termina lichiorul.

O altă problemă esențială era câte persoane să invităm. Chiar și în cadrul comunităților britanice și americane, cu care eram în special asociati, exista probabilitatea să se organizeze o jumătate de duzină de cocteiluri în fiecare noapte. Prin urmare, se conta pe o rată de acceptare a invitației de 1 la 3 și erau invitate 150 de persoane. Dacă aveai ghinion să nimerești o zi în care, din anumite motive, erau puține petreceri, te puteai trezi cu 100 de oaspeți sau mai mult – acest lucru ni s-a întâmplat de nenumărate ori. Situația se complica și mai mult din cauza faptului că japonezii nu obișnuiesc să confirme participarea – însă, de obicei, se prezintă. În plus, majoritatea directorilor japonezi nu vin însoțiți de soțiile lor, însă unii își aduc soțiile! Trebuia să ne luăm după medie.

Pălăvrăgeala

Unora dintre popoare le priște atmosfera cocteilurilor, iar altora nu. Rușilor, de pildă, le place să bea stând jos, mai ales că dedică acestei activități foarte mult timp. Chinezii – obișnuți cu banchete imense, unde se stă la mese – nu se simt în largul lor să se perinde pe la grupurile de străini zgomotoși. Americanii, cu mobilitatea lor nativă și manierele lor sociale simple, excelează într-o asemenea ambianță caleidoscopică. Australienii și canadienii, obișnuți să conceapă strategii pentru întâmpinarea noilor veniți, nu au dificultăți în a se integra într-un cerc sau altul, iar conversația vine întotdeauna de la sine. Britanicii și francezii – în trecut maeștri ai flecărelii – sunt și ei petrecăreți experimentați. Totuși, flecăreala în sine le creează probleme altor popoare. Germanii, pur și simplu nu cred în ea, pe finlandezi și pe japonezi îi sperie de moarte, iar suedezii epuizează subiectele după aproximativ 10 minute. Rușii și germanii – mai mult decât dornici să poarte discuții lungi, de la suflet la suflet, cu prietenii apropiați – nu văd ce rost ar avea să debiteze banalități timp de două ore față de persoane total necunoscute. Suedezii – cursivi în engleză și fericiți să vorbească despre munca lor și despre chestiuni tehnice – nu prea găsesc ce să mai spună în plus și recunosc adesea că devin plictisitori după prima jumătate de oră. Finlandezii, cărora nu le stă în fire să pălăvrăgească, cumpără broșuri pe această temă (una dintre acestea, publicată recent la Helsinki, s-a bucurat de mare succes).

Japonezii – maeștri ai politețurilor la ei acasă – nu știu niciodată cu siguranță ce subiecte să abordeze cu străinii. La întâlnirile de afaceri japoneze, există o ședință obligatorie cu o durată de 15 minute în care se face schimb de banalități și se creează o atmosferă armonioasă, după care se poate trece la afaceri. La cocteiluri se confruntă cu un gol.

Nu este și cazul sud-americanilor. Deși sunt relativ deficitari la capitolul limbi străine, ei își spun poezioara la nesfârșit, scoțându-i din încurcătură pe partenerii japonezi sau scandinavi. Mexicanii, peruanii, argentinienii nu rămân niciodată în pană de entuziasm. Am participat odată la un cocteil în exclusivitate latino-american, la Caracas, care a început la 7.00 seara și s-a terminat la 1.00 dimineața. Erau prezente 300 de persoane, mâncare nu cine știe ce, și timp de 6 ore nimeni nu s-a oprit din vorbit decât pentru a-și trage sufletul; nu îmi amintesc nimic din ce s-a vorbit.

Spațiul personal

La cocteiluri este uneori dificil să-ți păstrezi integritatea „capsulei spațiale“, mai ales când sunt prin preajmă câțiva latini. O priveliște obișnuită la Tokyo este imaginea unui om de afaceri brazilian sau columbian dominându-l pe un japonez miniatural, apucându-l de braț în semn de încredere în timp ce japonezul bate în retragere, străduindu-se să-și mențină paharul și pe el însuși la un nivel onorabil. Latinul, cu înflăcărare specifică, invadează tot mai mult spațiul personal al celui din urmă; în 20 de minute ei străbat camera, japonezul trezindu-se în cele din urmă lipit de perete. Sud-americanul nu bagă de seamă disconfortul acestuia; ultimul îl întreabă politicos unde se află toaleta și o zbughește cu paharul în mână.

Ce se bea

Pentru o petrecere mare este necesar să dispui de o gamă largă de băuturi, deși acum există preferințe standard, spre deosebire de alte vremuri. Aceasta se datorează faptului că *whisky*-ul și ginul tonic au devenit băuturi internaționale. Francezii, bunăoară, care înainte beau scotch numai după cină, îl consideră acum un aperitiv și importă cantități uriașe. Englezii îl beau frecvent cu sifon, americanii cu gheață, scoțienii, simplu, iar japonezii cu apă (*mizuwari*). Ginul tonic se vinde bine în serile fierbinți și este preferatul doamnelor din toată lumea, ca și *Campari* cu sifon sau *Campari* cu suc de portocale. Germanii preferă vinul alb, spaniolii și portughezii, pe cel roșu, rușii, votca, scandinavii preferă tot ce are etichetă.

Când americanii cer un *Martini*, ei înțeleg prin asta 99% gin sec cu o picătură de vermut, adesea ornat cu o măslină sau cu o ceapă pentru aspect. Cel ornat cu măslină se numește *Martini*, iar cel ornat cu ceapă, *Gibson*. Când americanii cer *whisky* se referă la *bourbon*, iar când vor *whisky* ei cer *scotch*. Când i-ai dat de capăt, ei cer *sour whisky* (*whisky* cu zeamă de lămâie), așa că nu mai știi ce să mai pui în el. Când crezi că ești bine aprovizionat îți vor cere băuturi ca: *Manhattans*, *Screwdrivers* și *White Ladies* și să vedem dacă știi care-i diferența dintre *Tom* și *John Collins*.

Britanicii își iau revanșa la petrecerile americane trecând de la *Pimms no. 1 Cup* la *Pimms no. 2 Cup* și *Pimms no. 3 Cup*.

Ambasadele

Cocteilurile organizate la ambasade pot fi niște întâlniri lungi și plictisitoare, unde majoritatea diplomaților discută unii cu alții ore în șir, lăsându-i pe oamenii de afaceri și pe alți mурitori de rând să-și poarte singuri de grijă. La aceste ocazii este recomăndabil să sosești și să pleci devreme; pentru că măncarea se termină în general după prima oră. Ambasadele japoneze oferă cea mai bună măncare, iar cele germane și americane oferă destulă. În mod paradoxal, ambasadele care acordau cea mai mare atenție oamenilor de afaceri erau cele sovietice, chineze și cele din țările blocului estic. Pentru că atașaii acestora erau de fapt persoanele care creau supape comerciale pentru economiile centralizate.

Plecarea

Nu este deloc simplu să închei o petrecere. Oamenii de afaceri americani sunt atât de absorbiți de discutarea afacerilor în fața unui pahar, încât uită uneori că se află la o petrecere, iar timpul numai contează pentru ei. Latinii pot discuta la nesfârșit. Britanicii, germanii, olandezii, elvețienii și japonezii sunt relativ disciplinați când e vorba să se retragă de la o petrecere, însă nu același lucru se poate spune în ceea ce privește pe danezi, scoțieni, slavi și irlandezi. În Asia este de datoria gazdei să încheie o petrecere, iar în Europa și în SUA depinde în general de oaspeți. Un gentleman britanic în vârstă, pe care-l cunosc, obișnuia la miezul nopții să se ducă la ușă, s-o deschidă și să stea tăcut în cadrul ei. După aproximativ 10 minute lumea se „prindea” și pleca. O gazdă suedeză povestea de curând că există o singură metodă de a-i face pe finlandezi și ruși să plece: anunți pur și simplu că măncare este din belșug, dar n-a mai rămas nimic de băut.

Restaurantele

Restaurantul ocupă un loc important în viața unui om de afaceri care se deplasează în străinătate. Este un lucru obișnuit pentru directorii care călătoresc să fie găzduiți 4-5 zile pe săptămână când efectuează delegații externe. Ei trebuie să se comporte similar când partenerii sau asociații lor le întorc vizita. Dacă oferi ospitalitate acasă sau la restaurant, depinde de diverse împrejurări. Gazdele americane, britanice, canadiene, australiene și neo-zeelandeze își pun imediat casa la dispoziția vizitatorilor străini. Spaniolii, portughezii și alți latini sunt mai puțin dispuși să facă acest lucru înainte de a stabili relații personale solide. A lua cina în oraș reprezintă încă o practică avantajoasă la Madrid, Lisabona, Atena și Istanbul, în timp ce prețurile astronomice din Oslo, Stockholm și Helsinki îi fac pe nordici să se gândească dacă-și pot permite această practică, odinioară populară și tradițională.

O cheltuială deductibilă

Restaurantele sunt de obicei aglomerate seara, în orașele renumite pentru măiestria lor gastronomică. Bruxelles, Paris, Lyon, San Francisco, New York, New Orleans, Viena, Florența, Bologna și alte câteva mari orașe italiene constituie exemple potrivite, dar nicăieri cina nu se bucură de o mai mare popularitate ca în Japonia, unde notele de plată de la restaurant sunt articole complet deductibile, din motive de impozitare, iar companiile sau autoritățile fiscale rareori pun în discuție valabilitatea cheltuielilor în scopuri ospitaliere care nu depășesc 4% din cifra de afaceri a firmei. Pe socoteala unor companii precum Mitsubishi, Mitsui și Hitachi se mănâncă și se bea serios! În plus, japonezii și alți orientali consideră că dimensiunile relativ reduse ale caselor lor, comparativ, să spunem, cu ale omologilor lor americani sau europeni, îi împiedică să îi invite la ei acasă așa cum situația o cere.

Arte culinare naționale

Când suntem tratați de un coleg străin la restaurant, nu trebuie să fim în totalitate deprinși cu manierele din țara respectivă, deoarece adesea localul va fi ales pe baza artei culinare naționale specifice acestuia, care poate fi din orice colț al lumii. Deși parizienii au tendința să te invite la restaurante franțuzești, directorii germani, olandezi sau elvețieni preferă să-ți ofere posibilitatea de a alege, iar directorii londonezi ar putea întâmpina dificultăți în a găsi un restaurant „englezesc”, o dată ce ai fost deja pe la Simpson's și Wheeler's. Și americanii preferă bucătăria europeană sau asiatică; directorii japonezi îți oferă în general alternativa occidentală sau japoneză.

Este bine să rețineți și faptul că unele bucătării naționale sunt cel mai bine reprezentate în exteriorul țării de origine. Acest lucru este în mod sigur valabil în cazul mâncărilor rusești, pentru care restaurantele rusești din Paris, Helsinki și Stockholm fixează niște standarde aproape imposibil de atins în localurile din fosta Uniune Sovietică. Cea mai bună mâncare ungurească am servit-o la Viena și nimic din ce am mâncat pe parcursul odiseei mele de o lună petrecute de-a lungul fluviului Yangzi nu se compară nici pe departe cu măiestria bucatelor chinezești servite la Londra sau Hong Kong. La Londra, și în general în Anglia, există restaurante indiene incredibil de bune, iar în cele peste 80 de localuri japoneze din capitala britanică se servește o mâncare scumpă, dar gustoasă, care poate fi cu greu întrecută chiar și în Japonia. Cu 50 000 de japonezi cu rezidență permanentă la Londra, nu este de mirare că au fost atinse asemenea standarde.

Cel mai surprinzător este faptul că la Tokyo se află, după cum se poate demonstra, cele mai bune restaurante franceze din lume! Puterea incontestabilă a yenului, plus admirația tradițională a japonezilor față de diverse aspecte ale măiestriei occidentale, i-a determinat pe mai mulți întreprinzători japonezi cu stare (în unele cazuri companii bine cunoscute) să deschidă la Tokyo restaurante franțuzești de elită, precum Maxim's și Tour d'Argent, amplasate în clădiri somptuoase, deservite de cel mai bun personal și șefi de hotel. Aceste localuri – frecventate noaptea de directori care beneficiază de indemnizații pentru cheltuieli de serviciu – se ridică la un asemenea

nivel în ceea ce privește arta culinară, serviciile și ambianța încât se poate spune că îl egalează sau chiar îl depășește pe cel al concurenței de oriunde din lume. Diversitatea meniurilor oferite acoperă majoritatea specialităților regionale din Franța. Calitatea cărnii de vită Kobe și a fructelor de mare japoneze te asigură că nu lipsește nici un ingredient. Vinul este de proveniență franceză – listele cu vinuri includ 200–300 dintre cele mai bune sortimente din Burgundia și Bordeaux – și nu este ceva neobișnuit ca o sticlă de vin „bun” să coste între 3 000 și 5 000 de dolari. Te ia cu fiori când te gândești cât valorează nota de plată când șase directori executivi care se pricep la vinuri (și într-adevăr așa este) petrec o seară pe cînste în oraș.

Categoria I și categoria a II-a

Cei care sunt întrucâtva scoși din această cursă trepidantă a existenței sunt managerii din clasa de mijloc nerăbdători să-și impresioneze clienții străini printr-o invitație la restaurant achitată din bugetul limitat pe care și-l permite firma lor. Adesea este o idee bună să-i întrebi pe oaspeți ce fel de specific național preferă. În mod surprinzător, există un număr foarte mic de arte culinare cu adevărat faimoase pe plan internațional și anume cea franceză, italiană, chinezească și indiană. Astfel de restaurante există în număr mare în aproape orice oraș din lume. Majoritatea oamenilor de afaceri optează automat pentru unul dintre aceste stiluri. Există și o „ligă din divizia a doua” de bucătării naționale care câștigă treptat o reputație internațională. Printre acestea se numără restaurantele grecești, mexicane, rusești, spaniole, coreene, indoneziene, thailandeze și, mai nou, japoneze, care apar ca ciupercile după ploaie îndeosebi în orașele mari, deși ele nu rivalizează cu primele patru, cât privește distribuția generală. Alte tipuri de arte culinare, precum cea portugheză, germană, ungară, scandinavă, vietnameză și libaneză pot fi foarte gustoase, mai ales când un gurmând înnăscut îți recomandă ce să alegi. Rareori se vorbește de bucătăria anglo-saxonă (americană, britanică, australiană, neo-zeelandeză, canadiană), asta numai dacă nu doriți neapărat carne de porc la micul dejun. Restaurantele olandeze, finlandeze, baltice, africane, sud-americane, central și est-europene cu greu pot fi găsite în alte țări, deși restaurantele argentinieniene specializate în prepararea de fripturi încep să se bucure de recunoaștere în întreaga lume.

Ambianțe diverse

Dată fiind o asemenea varietate de localuri, faptul de a lua cina în oraș îți oferă o multitudine de experiențe. În general, ne adaptăm ambianței. Restaurantele din Spania, America de Sud, China, Hong Kong și Indonezia sunt de obicei vesele și zgomotoase. În Anglia, SUA și Japonia, atmosfera este mai propice socializării în liniște sau discuțiilor de afaceri, în timp ce în Suedia și Finlanda, oaspeții sunt rugați să plece dacă sunt prea gălăgioși sau au întrecut măsura la băutură. „Amețirea” moderată este permisă în restaurantele din Germania, Austria, Danemarca și Grecia, iar în Japonia „dă bine” pentru un șef să bea mai mult decât subordonații săi și apoi să plece devreme.

În Rusia și Bavaria, nu este un fapt neobișnuit să ți se așeze o persoană străină la masă, în special dacă restaurantul este destul de mare sau are caracteristicile unei berării. La München, oamenii își aduc uneori câinii și cer permisiunea să îi țină sub masă.

În Franța, prânzul sau cina sunt mai importante decât în alte țări, iar alegerea meniului, și în special a vinului, se face cu multă tevdură și ceremonie. În ultimii 20 de ani, vinul a devenit mai popular în rândul anglo-saxonilor și scandinavilor, iar dacă vizitezi cu regularitate Franța, Spania și Italia, vei deveni un bun cunoscător al vinurilor. E o cale lungă față de vremurile în care suedezii, norvegienii și finlandezii nu aveau voie să bea în restaurante, decât în cazul în care comandau câte un fel de mâncare pentru fiecare pahar consumat. În restaurantul Katarina din Stockholm se servea o specialitate, *specialrätten*, oferit la fiecare coniac. Nu costa mult (pentru a cruța buzunarul clientului) și era de fapt supă de mazăre. Aceasta era comandată de mai multe ori la rând, alături de coniacul de rigoare, iar chelnerul așeza solemn farfuria cu supă în fața clientului. Acesta mirosea pentru o clipă supa, își trecea lingura o dată pe deasupra ei și apoi îl lăsa pe chelner să o ia. În realitate nimeni nu mânca nouă supe, însă acestea erau trecute pe nota de plată.

Modestia japonezilor

Când inviți un japonez la restaurant, trebuie să fii cu băgare de seamă, pentru că ei nu au libertatea să-și aleagă meniul. Explicația constă în faptul că persoana cea mai importantă din grup alege cel mai ieftin fel de mâncare, iar colegii săi îi urmează exemplul. În Japonia, când ți se oferă posibilitatea de a-ți alege meniul, bunele maniere îți impun să nu faci risipă cu banii gazdei tale. Acesta este un comportament vrednic de laudă din partea japonezilor, însă poate nu e tocmai pe plăcul tău. Din motive de afaceri este foarte probabil ca ție să-ți convină să comande un meniu scump și să încheie prin a-ți rămâne îndatorati. Cel mai corect este să nu-i lași să aleagă, ci să le recomanzi cu tărie cel mai scump fel din meniu. Eu comand *chateaubriand*, dle Suzuki, este cel mai bun fel care se servește în acest restaurant și insist să comandați același lucru. Acesta (și subordonații săi) vor fi încântați să încuviințeze. Nu este o metodă ieftină de a face afaceri, însă aproape sigur va da roade. Suzuki nu va sta pe gânduri și te va trata cu aceeași generozitate în Japonia.

Achitarea notei de plată

Când vine vorba de achitarea notei de plată, se obișnuiește ca plata să se facă pe teren propriu, pe bază de tichete. Managerii tineri convin adesea să „meargă pe sistemul olandez“, dacă se întâlnesc în mod frecvent. În nici un caz nu le propuneți această metodă asiaticilor. În majoritatea țărilor asiatice, în special în Japonia și China, se știe clar cine achită consumația, încă înainte de începerea serii. Ți se permite să-i inviți în oraș în propria lor țară, însă în mod normal numai după ce ți-au oferit ospitalitate măcar o dată. Oaspeții sunt așezați cu fața spre ușă, iar din această poziție

nu trebuie niciodată să încerci să plătești. În multe restaurante japoneze, la vederea sumei înscrise pe nota de plată, o să-ți piară oricum cheful de a mai plăti.

Bacșișul

A lăsa bacșiș poate echivala cu a pași pe un teren minat de gafe și stâneneli, așa încât este bine să-ți întrebi gazdele, aflate pe teren propriu, cum se obișnuiește. Este suficient să spun că bacșișul este așteptat de unii chelneri cu mai multă nerăbdare decât alții. Cel mai sigur este atunci când serviciul este inclus în nota de plată, deși chelnerii latini se așteaptă la o sumă suplimentară, în semn de recunoaștere pentru atenția acordată. În Europa de Est nu există pericolul de a plăti în plus pentru servicii ultra-rapide. În altă parte, promptitudinea serviciilor variază considerabil de la un local la altul, însă funcționează vizibil în Portugalia, Turcia, Australia, SUA și Elveția. În majoritatea țărilor asiatice, serviciile sunt excelente, indiferent dacă lași bacșiș sau nu. În Japonia și China nu se așteaptă bacșiș. În schimb, în Franța, chelnerii sunt în stare să-l arunce pe jos dacă îl consideră insuficient.

Acasă, în siguranță

O dată ce nota de plată a fost achitată, chelnerul și-a primit recompensa și s-a executat râgăitul de rigoare (dacă este cazul), poți pleca acasă. În Asia, gazda va include în general transportul acasă în obligațiile invitației. Acest lucru nu se obișnuiește în Occident, însă în orașe ca Napole, Sankt Petersburg, Rio, Los Angeles și New York, gazdele trebuie să aibă grijă ca oaspeții să ajungă în siguranță la destinație; nu mai vorbim de locuri ca Bogota și Antananarivo, unde nici localnicii nu se aventurează pe străzi după lăsarea întunericului.

Manierele în societate

În afara practicilor consacrate referitoare la servirea mesei și a băuturilor, majoritatea culturilor dețin un set intrinsec de reguli care guvernează comportamentul social general. Aceste instrucțiuni sunt cunoscute sub denumirea de „bune maniere” și au menirea să îi ajute pe cei neinițiați să evite capcanele stânenitoare care îi pândesc.

Din fericire, manierele nu mai sunt ceea ce au fost. În Anglia, ele au atins apogeul rigurozității pe timpul reginei Victoria, când gentlemanii purtau pălării numai pentru a le putea scoate când întâlneau doamne pe stradă, iar la cină, cei neexperimentați aproape că mureau de foame la masă de teamă să nu afișeze o etichetă nepotrivită. Alice Thomas Ellis a recenzat de curând un volum victorian înfricoșător, *Manierele și atitudinea în înalta societate sau greșeli de evitat* (aproximativ 1899), unde 22 de pagini tratau problema invitațiilor și detaliau instrucțiunile adecvate cu privire la vizitele de dimineață, prezentări, titluri, perioade de doliu și ceaiurile de la ora 5.

La schimbarea de secol, se făceau pledoarii pentru un comportament similar la Paris, Budapesta, Viena, Sankt Petersburg și în alte metropole la modă. Bunele maniere, inventate de înalta societate în interesul armonizării relațiilor sociale, s-au transformat în realitate într-un cod represiv care pune a oamenii la locul lor. Din fericire, americanii s-au revoltat la gândul de a fi triați în acest mod și la puțin timp au inventat proastele maniere, care ne-au scutit pe toți de o mulțime de neajunsuri. În acest demers ei au fost susținuți cu pricepere de canadieni, cu dezarmantul lor farmec social natural și în special de australieni care, după cum știm cu toții, nu dau doi bani pe etichetă și în general se comportă după bunul lor plac.

Dacă unele colonii engleze s-au debarasat de principiile comportamentului corect specific țării-mamă, altele le-au copiat bine-mersi în secolul al XX-lea. Este cazul Indiei, unde formalitatea ținutei și nărvurile discursului bombastic păstrează și astăzi conotații victoriene. Neo-zeelandezii și sud-africanii li se par foarte politicoși englezilor din zilele noastre care, după cel de-Al Doilea Război Mondial, au adoptat în mare parte practicile sociale ale americanilor imperturbabili.

Anglo-saxonii, alături de scandinavi, constituie probabil cele mai neprotocolare societăți de la sfârșitul secolului al XX-lea. Japonezii se află pe primul loc în ceea ce privește standardele de politețe, iar asiaticii în general manifestă o amabilitate consecventă față de străini și de ei înșiși. În Europa, lejeritatea socială oscilează între căldura spaniolilor, flexibilitatea italienilor, pedanteria elvețiană și rigurozitatea germanilor; francezii sunt probabil cei mai protocolari dintre europeni.

Problema în ceea ce privește respectarea manierelor altora nu ține atât de gradul de formalism sau familiaritate ce trebuie adoptat (acesta se poate regla ușor), ci de cunoașterea manierelor specifice unei anumite regiuni. În Japonia, de pildă, se obișnuiește să se trimită unui vecin îndoliat o sumă de bani într-un plic sigilat. Acest obicei îi pune pe unii occidentali într-o situație stânjenitoare, însă are avantaje considerabile. Dacă familia respectivă este bogată, restituie banii, iar dacă este săracă păstrează banii pentru cheltuielile de înmormântare. Există vreun alt mod mai practic de a-i ajuta la necaz? Pentru a face lucrurile și mai complicate, familia japoneză îndoliată îți trimite ție și soției daruri în semn de mulțumire pentru gestul tău.

Oferirea de daruri

Oferirea de daruri, în special în Japonia și China, este un subiect dificil de negociat. Pe scurt, occidentalii nu-și pot permite o asemenea practică pe termen lung, fără a-și asuma riscul de a fi considerați de către orientali grosolani și zgârciți. Inițiativa de a oferi daruri va aparține aproape invariabil asiaticilor; când vrei să răspunzi unui asemenea gest, ai grijă ca darul să nu fie superior celui al japonezilor sau chinezilor. Este un joc pe care oricum nu-l veți câștiga; extravaganta dumneavoastră va avea drept urmare cheltuieli mai mari din partea lor. Mai important este gândul care însoțește darul. Cel mai sigur este să le oferiți un dar ales cu gust, care să amintească de țara dumneavoastră (fotografii, ceramică, broderii, cărți ilustrate etc.). În general, nu trebuie să deschideți darurile în fața asiaticilor și arabilor, atunci când se face schimb de daruri. Pericolul ca cineva să se facă de râs este prea mare.

La Roma, purtați-vă ca romanii

La Roma, imitarea comportamentului italienilor vine de la sine, deoarece oaspeții străini se dedau bucuroși la servirea mesei și a băuturilor, precum și la alte activități, în stilul *la dolce vita* specific capitalei italiene. Totuși, în anumite țări și medii, trebuie să faci apel la rațiune pentru a stabili cât de departe poți să mergi cu imitarea exemplului autohton. A-ți lăsa pantofii la ușă în casele japoneze nu e mare lucru, însă până unde ar trebui să mergem cu politețea? De exemplu, japonezii se scuză în mod frecvent pentru defectele personale, pentru greșeli neînsemnate, chiar și atunci când nu au nici o vină și pot părea în ochii occidentalilor jenant de autocritici. Cât de mult trebuie să se umilească americanii sau europenii sau trebuie oare să accepte scuzele japonezilor? În mod paradoxal, soțiile japoneze, la orele de aranjamente florale sau de origami, vorbesc denigrator despre soții lor, deoarece acesta este considerat un semn de modestie și de bună purtare. Ar trebui soțiile britanice să le urmeze exemplul? În Japonia, Coreea și în alte țări, bărbații merg înaintea femeilor, inclusiv când urcă și coboară scările. Bărbaților britanici, francezi și nordici le vine greu să facă acest lucru, dar australienii reușesc.

Bărbații care vizitează Australia sunt derutați când sunt blagosloviți cu apelativul „ticăloși”. Englezul este un „ticălos de englez”, francezul este un „ticălos de francez” și tot așa. În cele din urmă îți dai seama că această formă de adresare este un semn de afecțiune la bărbații australieni și dacă un englez nu este imediat numit „ticălos de englez”, înseamnă că australienii nu-l agreează. Americanii (yancheii) sunt alintăți „haznale”.

În Rusia este politicos să rostești un mic discurs la fiecare toast, însă e mai bine să nu dai cu paharul de votcă de podea până nu ești sigur că gazda este pregătită pentru așa ceva. La fel este și cu farfuriile în Grecia – mai întâi asigură-te. În Thailandă, fața palidă este un semn de frumusețe la o femeie (nu o întreba dacă nu cumva îi e rău); în Asia, cadourile se împachetează în general în hârtie roșie; albul, în schimb, este o culoare nefericită, asociată cu moartea. În Rusia, oamenii nu răspund la telefon – pur și simplu îl lasă să sune. Și așa mai departe – trăiești și înveți cum se comportă alții.

Ciudat sau original

Unele tradiții sunt atât de neobișnuite, încât nu este recomandabil să le imiți. Furtul de vite este o dovadă de bărbăție în unele zone din Africa și poate fi singura cale de a-ți asigura o soție care merită. În alte regiuni, cuprinse de secetă, se obișnuiește să-ți iei la tine un săpun când pornești într-o călătorie lungă, în caz că se ivește ocazia să dai de apă curgătoare. Polinezienii mușcă din capul rudelor decedate de curând, pentru a fi siguri că acestea sunt într-adevăr moarte; dacă ești de față, este mai bine să stai respectuos de-o parte.

Chinezii stabilesc cum să construiască clădirile și să-și aranjeze mobila potrivit credinței *feng shui*, care poate să nu însemne mare lucru pentru tine. Totuși, puține obiceiuri sunt mai ciudate sau mai impresionante ca *famadibana* malgașă, care înseamnă „înțorcerea oaselor”. În Madagascar, când s-a scurs o perioadă decentă de

la decesul și înmormântarea unei rude, aceasta este exhumată cu ocazia unei aniversări adecvate sau a unui eveniment favorabil, oasele sunt înfășurate într-un giulgiu și expuse cu drag în cadrul unei ceremonii de familie la care participă în jur de o sută de persoane. Oasele sunt examinate, mângâiate, arătate tuturor și chiar se poartă o discuție cu ele. În Madagascar, morții sunt considerați mai importanți și mai influenți decât cei vii, iar cu această ocazie sunt adesea reinstalați într-un mormânt de familie scump, cu un grad de confort și amenajări sporite, comparativ cu o casă malgașă obișnuită. Un aspect colateral fascinant al acestei ceremonii (la care străinii sunt uneori invitați) îl reprezintă problema impozitării. Guvernul percepe impozite foarte mari pentru *famadibana*, astfel că nu de puține ori alte trei sau patru familii vor exhuma și înhuma în mare grabă propriile oase strămoșești, pe furiș, răsplătind familia „gazdă” prin împărțirea impozitului. Aceasta este, probabil, cea mai pitorească escrocherie fiscală din întreaga lume!

Tabuuri

Tabuurile există în orice țară și am face bine să le observăm, pentru că acestea sunt adânc înrădăcinate în istoria și credințele din regiunea respectivă. Madagascar se află din nou în frunte, cu o listă uimitoare de practici interzise:

- ♦.O femeie nu are voie să spele hainele fratelui său.
- ♦.Femeile gravide nu au voie să mănânce creier sau să stea în cadrul ușii.
- ♦.Ouăle nu trebuie date cuiva direct din mână.
- ♦.Copiii nu au voie să rostească numele tatălui sau să menționeze vreo parte a corpului acestuia.

Mai aproape de Europa, rușii au și ei o listă impresionantă:

- ♦.Nu se cade să porți paltonul în casă.
- ♦.Este nepoliticos să stai cu mâinile în buzunare.
- ♦.Nu se cade să stai cu picioarele depărtate.
- ♦.Pe stradă nu se fluieră.
- ♦.Nu se mănâncă pe spațiul verde din parc.
- ♦.Nu se manifestă afecțiunea în public.
- ♦.Este necuviincios să întrebi unde este toaleta, cu atât mai puțin pe cineva de sex opus.

În schimb, este perfect acceptabil să te plimbi pe coridoarele hotelului la orice oră din seară și din noapte, îmbrăcat în pijama.

În Malaysia, este tabu să îndrepti spre cineva arătătorul, deși poți să arăți cu degetul mare. În Indonezia, capul este considerat o parte sacră, inviolabilă a corpului și nu trebuie atinsă de altcineva. Trebuie să vă înfrânați dorința de a mângâia copiii pe cap. Este, de asemenea, interzis în această țară să ai capul mai sus decât al unui superior. Respectarea acestui semn de considerație este ușor de aranjat dacă persoanele sunt așezate (cu ajutorul unui scaun mai jos sau al poziției ghemuite), însă mai greu de realizat când te întâlnești cu cineva pe stradă. Este un lucru obișnuit să-i vezi pe

indonezieni săltându-se sau lăsându-se în jos cu genunchii îndoiți când trec pe lângă superiori sau autorități.

În Coreea, tinerii bine crescuți nu fumează și nu beau în fața persoanelor mai în vârstă. În Taiwan, este de neconceput să scrii mesaje cu cerneală roșie. În Anglia, Scandinavia, Japonia și China este necuviincios să te fălești, deși alții nu văd nimic rău în asta.

În țările arabe este interzis să consumi băuturi alcoolice, să mănânci carne de porc sau să întrebi ce face soția cuiva. Un arab va fi pus într-o situație stânjenitoare dacă arăți cu degetul spre el în timpul unei conversații și se va simți insultat dacă îți arăți talpa pantofului sau ridici mâna în fața lui. Nu îi admira bunurile; pentru că se va simți obligat să ți le ofere. În Golf, o remarcă nevinovată, de genul: „Îmi place cămila aceea“, te poate pune într-o situație stânjenitoare.

Statele Unite ale Americii

Partea a treia

Să ne cunoaştem unii pe alţii

*Noi suntem normali, ei sunt anormali. De ce ei trebuie să fie necinstiţi,
nepunctuali, nezâmbitori, nedemni de încredere, indisciplinaţi,
vicleni, leneşi, corupţi, cu două feţe, rezervaţi, distanţi, impenetrabili?
De ce nu sunt ca noi? Însă aparenţele înşală. Să vedem de ce ei sunt
atât de încăpăţânaţi etc.*

Statele Unite ale Americii

Statele Unite ale Americii au cea mai mare economie din lume – de patru ori mai mare decât a oricărei alte țări (cu excepția Japoniei) și de zece ori mai mare decât a Rusiei. America se află pe primul loc în ceea ce privește volumul tranzacțiilor comerciale, industrie, producție alimentară și ajutor acordat celorlalți. Și ei cheltuiesc, fiind cei mai mari consumatori de energie, petrol, semințe din care se extrage uleiul, grâne, cauciuc, cupru, plumb, zinc, aluminiu, cositor, cafea și cacao. Au patru din cele mai aglomerate aeroporturi din lume și transportă de trei ori mai mulți pasageri decât orice alte companii aeriene. Au cele mai lungi rețele de drumuri și căi ferate din lume. Ei dețin mai multe mașini, telefoane, frigidere, televizoare, aparate video, mașini de spălat vase și cuptoare cu microunde decât orice alt popor. Ei sunt cei mai mari cheltuitori în domeniul turistic și totodată însumează cele mai mari încasări din turism (de două ori mai mari decât populara Franță, aflată pe locul doi). SUA dețin întâietatea asupra tuturor, în ceea ce privește consumul de apă, poluarea și consumul de ziare. Ei au și cele mai mari rate ale divorțului și criminalității.

Un ritm amețitor

Ritmul vieții americanilor este diferit de cel al altor țări. În secolele al XVIII-lea și al XIX-lea, suprafețe vaste de pământ liber, nerevendicat, din vest, i-au atras irezistibil pe coloniștii mai săraci și pe noii veniți. Decenii la rând s-a mers pe principiul primul venit, primul servit – ridicai o pretenție, defrișai terenul, cultivai pământul și îl apărai. Era epoca însușirii pământului și a goanei după aur. Nu era timp de pierdut, căci „ploua” cu imigranți; în vest nu existau clase conducătoare sau aristocrați, pretenții sau decrete regale, ideologii sau reguli restrictive, ci numai aspectul practic; dacă metoda funcționa, o luai înaintea celorlalți.

S-ar putea crede că atingându-și majoritatea țărilor și o dată cu apariția societății bogate, acest ritm frenetic al vieții s-a mai domolit. Nu s-a întâmplat așa. Americanii moderni continuă să trăiască în ritmul impetuos al strămoșilor lor din secolul al XIX-lea. Munca echivalează cu succesul, iar timpul înseamnă bani. Trebuie să ajungă primii acolo. Principala diferență constă în faptul că, în secolul al XIX-lea, toată lumea știa unde este acel „acolo”. Americanii de astăzi, impulsionați cu tenacitate de obiceiul

național de a merge înainte, de a cuceri mediul înconjurător, de a efectua schimbări și de a ajunge la destinație, nu mai știu cu siguranță care este acea destinație.

Restul lumii îi privește înfiorată, pentru că nimeni altcineva nu este cuprins de o asemenea febră a împlinirii. S-ar putea argumenta că germanii și japonezii împărtășesc același ritm de lucru cu americanii, însă germanii, cu vacanțele lor lungi, bunăstarea socială și cultura lor impresionantă, apreciază mult mai mult calitatea vieții. Japonezii, care nu au mai mult răgaz decât americanii, obțin totuși rezultatele într-un ritm mai destins și chiar au creat o societate calmă, relativ lipsită de infracțiuni, în care valorile morale și spirituale au întâietate asupra scopurilor materiale. Cei patru „tigri asiatici” – Singapore, Hong Kong, Coreea și Taiwan, toate puteri de temut în domeniul exporturilor – se aseamănă foarte mult cu SUA în ceea ce privește efortul crâncen, deși filosofii lor răsăritene spun că succesul este o operă colectivă, spre deosebire de concepția americană potrivit căreia individul trebuie să triumfe. În America, pornești de jos, dai tot ce ai, te ridici prin forțe proprii, te dai peste cap și ajungi în vârf. Într-o țară în care toți sunt egali, aceasta echivalează cu a da zdrențe celor bogați. Este o sarcină descurajantă, însă din fericire americanii sunt niște optimiști consecvenți (vezi programarea mintală umană) și privesc spre viitor.

Americanii nu se tem de provocări sau competiție, deși suprasolicitarea începe să-și spună cuvântul. Până în anii '70, evoluția economică și politică a SUA a fost o poveste cu un succes incontestabil. Alte națiuni au avut sușurile și coborâșurile lor, culmile și văile, reușitele și eșecurile lor. Numai în America, lucrurile au mers, invariabil, înainte, într-o singură direcție. Apoi a venit episodul Vietnam, care a slăbit stabilitatea comercială și a încetinit ritmul economic. Chiar și așa, nici un om cu judecată sănătoasă nu îi desconsideră pe americani. Potențialul lor industrial, comercial, financiar și militar este solid și rămâne încă de neatins pentru concurenții lor care își dispută supremația în secolul al XXI-lea. O problemă mai serioasă pentru poporul american nu o constituie atât păstrarea forței materiale, cât atingerea armoniei interioare.

Cum ar trebui asiaticii înțelepți sau europenii, cu varietatea lor de idealuri, să manevreze acest fenomen bazat pe cronometrare, dirijat de mass-media și preocupat de dolari? Să-și pună soarta în mâinile lor și să se îmbogățească peste noapte? Sau să-ia tare?

Cum să te înțelegi cu americanii

Oamenii de afaceri americani au reputația de a fi cei mai duri indivizi din lume, însă, în multe privințe, cu ei este cel mai ușor de tratat. Asta pentru că filosofia lor de afaceri este lipsită de complicații. Scopul lor este să facă bani cât mai mulți într-un timp cât mai scurt, punând în joc multă muncă, viteză, oportunist, putere (chiar a banului în sine). Deciziile lor de afaceri nu sunt, de obicei, influențate de sentimente, iar dolarul este considerat, dacă nu Dumnezeu, cel puțin atotputernic. Această goană obsesivă după profit îi face să fie catalogați adesea drept lipsiți de scrupule.

Nord-europenii au toate șansele să trateze cu succes cu americanii. Reputația lor de manageri „dintr-o bucată” este bine primită de americanii deschiși, sinceri, pe care

adesea îi enervează cumplit manierele „întortocheate“, în opinia lor, ale latinilor și orientalilor.

La întruniri, americanii au următoarele tendințe:

- ♦ Sunt individualiști, le place să lucreze pe cont propriu, fără să se consulte cu conducerea. Dacă nu există restricții, au mână liberă pentru orice.
- ♦ Adoptă imediat stilul familiar: își scot sacoul, se adresează interlocutorilor pe numele mic, discută detalii personale, de exemplu, despre familie.
- ♦ Lasă impresia că sunt naivi, pentru că nu vorbesc decât limba engleză și își manifestă imediat încrederea, arătându-se deosebit de prietenoși.
- ♦ Glumesc ori de câte ori au ocazia, chiar dacă partenerul nu înțelege glumele sau le consideră deplasate.
- ♦ Își expun propunerile încă de la început, apoi continuă cu oferte și contraoferte. Au deseori dificultăți când cealaltă parte nu-și dezvăluie intențiile.
- ♦ Își asumă riscul, însă întocmesc un plan (financiar) precis, care trebuie respectat.
- ♦ Analizează majoritatea propunerilor după criteriile: investiții/venit sau investiții/durată.
- ♦ Timpul înseamnă întotdeauna bani. „Să trecem la subiect“. Încearcă să obțină un acord verbal la prima întâlnire. „Ne-am înțeles?“ și vor să bată palma. Cealaltă parte consideră adesea că problema este prea complexă pentru a cădea de acord pe loc.
- ♦ Vor să obțină un „da“ în principiu, urmând să discute detaliile mai târziu. Însă ei se pot dovedi foarte duri la capitolul detalii, verificând absolut totul, în pofida încrederii aparente. Germanii, francezii și alte popoare preferă să pună la punct mai întâi detaliile.
- ♦ Nu agreează pauzele sau tăcerea în timpul negocierilor. Obişnuiesc să ia hotărâri repede (ageri în a trage concluzii).
- ♦ Sunt oportuniști – se grăbesc să își asume riscul. Istoria SUA le-a scos în cale multe ocazii de aur celor care s-au mișcat cel mai repede.
- ♦ Oportunismul și asumarea riscului îi determină pe americani să se repeadă la cea mai mare felie din afacere („bucată de acțiune“), chiar 100% dacă este posibil.
- ♦ Le lipsește adesea răbdarea și vor spune lucruri enervante sau provocatoare („Gândiți-vă la oferta noastră generoasă“) pentru a urni negocierile.
- ♦ Sunt insistenți. Întotdeauna există o soluție. Vor analiza toate opțiunile când se află în impas.
- ♦ Sunt consecvenți. Când au spus „Am încheiat afacerea“, rareori se răzgândesc.
- ♦ Exprimă totul în cuvinte. Însă când folosesc cuvinte de genul: „corect“, „democratic“, „cinstit“, „afacere bună“, „valoare“, „admit“, ei cred că și cealaltă parte înțelege același lucru ca și ei. Asta pentru că sub-culturile americane (cum ar fi cehii, germanii, polonezii) nu înțeleg.
- ♦ Sunt direcți, iar dacă nu le convine ceva îi spun în față. Acest lucru îi pune într-o situație jenantă pe japonezi, arabi, italieni și alți latini.
- ♦ Adesea folosesc forța brută ca argument, de pildă puterea lor financiară sau poziția lor incontestabilă. Vor folosi votul majoritar fără ezitare, dacă dispun

de el, și nu vor consuma („pierde“) prea mult timp, încercând să ajungă la un consens. Sunt bucuroși să se debaraseze de oricine stă în calea afacerii.

- ◆ Presupun că toți negociatorii sunt competenți din punct de vedere tehnic și se așteaptă să câștige pe baza propriilor cunoștințe tehnice. Ei uită că cealaltă parte poate privi acest lucru ca pe o problemă de statut al negociatorului-șef. Cum ar putea președintele unei companii mexicane să piardă în fața unui inginer american?

- ◆ Ei consideră că negocierea înseamnă rezolvarea problemelor prin intermediul compromisului bazat pe forțele respective. Ei nu înțeleg că cealaltă parte poate avea numai o singură poziție.

- ◆ „Unchiul Sam“ (SUA) este cel mai bun. Însă o negociere reușită trebuie să facă o incursiune în universul cultural al celeilalte părți. Mulți americani consideră SUA cea mai reușită putere democratică și economică, prin urmare pleacă de la premisa că normele americane sunt cele corecte.

- ◆ Acest fapt duce la un dezinteres sau la o ignoranță față de culturile străine. Americanii nu știu mare lucru despre chestiuni de genul: salvarea aparențelor, ținută corectă, folosirea cărților de vizită, detalii sociale legate de normele bunelor maniere atât de importante pentru arabi, greci, spanioli etc.

- ◆ În SUA, dolarul este atotputernic și are câștig de cauză asupra majorității argumentelor. Americanii nu înțeleg întotdeauna că mexicanii, arabii, japonezii și alte popoare rareori își vor sacrifica statutul, protocolul sau onoarea națională în favoarea câștigului financiar.

Nordicii calmi, pragmatici dețin majoritatea acestor caracteristici. Și ei sunt obișnuiți cu familiaritatea, apelarea pe numele mic, umorul, perseverența, franchețea, competența tehnică, negocierile pe bază de compromis și în general, consecvența în respectarea acordurilor. Și ei doresc să încheie afaceri fără pierderi de timp inutile sau proceduri încălcate. Totuși, trebuie să fie cu băgare de seamă. Americanii vorbesc repede, iar dacă discuția se poartă în engleză, nu se poate să nu existe niște capcane. Când ai de-a face cu americanii, trebuie întotdeauna să citești „acea parte a contractului tipărită cu litere foarte mici“, pentru că aparenta lor deschidere și încredere în cealaltă parte sunt dublate de un control legal strict al contractului și nu se vor da în lături de la a te da mai târziu în judecată, în cazul în care nu te conformezi fiecărei clauze pentru care ai semnat. Legislația americană diferă destul de mult față de multe alte sisteme legislative.

Când tratezi afaceri cu americanii, trebuie să te străduiești întotdeauna să pari deschis, cinstit însă destul de dur, pentru că ei respectă rezistența, dezacordul manifestat fătis, vigilența și pe cei care joacă tare. Nu trebuie să „o iei pe departe“, ca atunci când tratezi cu japonezii sau cu italienii. „Da, însă ce se întâmplă în cazul în care...?“ este o întrebare bună pentru americani.

Dacă pari destul de dur, americanii vor argumenta, te vor provoca, vor folosi în mod sigur forța brută, însă totul face parte din strategia lor. Și ei, la rândul lor, vor să obțină afacerea. Vor folosi mult mai multe cuvinte decât ți-ar conveni, însă calmul tău relativ îi va pune în încurcătură, iar pe tine te va aduce în cele din urmă în avantaj. Pe latini nu vei face decât să îi enervezi manifestându-ți reticența, însă americanii o vor

respecta. Răspunsul la întrebarea repetată adesea, „Facem afacerea?” trebuie să fie „Poate”. Nu vă grăbiți. Și ei își asumă riscuri, însă în cele mai multe cazuri ei își pot permite să piardă mai mult decât poți tu. Aceștia privesc o anumită afacere mai mult decât ca pe o relație pe termen lung. Ei trebuie să-și îndeplinească previziunile trimestriale. Doresc profitul pe loc, spre deosebire de japonezi, care vor să-ți câștige piața. Obiectivele americanilor te ajută să tratezi cu ei. Prietenia lor nu înseamnă nimic, deși este plăcută, atâta cât durează. Vor uita cum te cheamă a doua zi după ce afacerea a fost încheiată.

Ai o mulțime de ași în mână. Știi mult mai multe lucruri despre americani și despre țara lor decât știi tu despre tine și țara ta. Numeroși americani cred că Finlanda este în Canada și îi confundă pe laponi cu eschimoșii. Poți să pătrunzi în universul lor cultural fără probleme – ai văzut sute de filme americane, ai citit multe cărți și ziare americane. Le vorbești limba și prin urmare le înțelegi procesul gândirii. Pentru ei, mulți europeni li se par dezarmanți, dar profunzi. Britanicii tratează uneori cu americanii folosind în discuții americanisme, apoi revin la imprecizia sau semiincoerența britanică, atunci când doresc să îi încurce. Americanii sunt duri, vicleni, dar și naivi. Trebuie să-i joci pe degete, prefăcându-te, un timp, că te afli pe aceeași lungime de undă cu ei, iar în rest, fiind tu însuși. Pe americani acest lucru îi derutează; ei vor să acționeze conform „scenariului”, cum îi spun adesea.

Acest fapt este mai mult decât evident când americanii cumpără – ei vor să afle care este nivelul vânzărilor tale. Metodele de vânzare a unui produs prin convingerea clientului nu sunt necesare în SUA. Orice american care calcă într-o expoziție de mașini se așteaptă ca vânzătorul să-l „atace” de la bun început. El vrea să afle toate avantajele mașinii, cele reale și cele secundare, ce reducere i se face și ce concesiune personală, apoi vrea să riposteze tare, expunându-și propriile solicitări, ajungând, în cele din urmă, după multe schimburi de replici dure, la o „înțelegere” în care nici unul dintre cei doi nu are încredere, dar pe care amândoi o doresc și o acceptă în totalitate. Poți duce mai departe acest dialog, arătându-ți toată duritatea, dar strecurând discret o „amabilitate”, chiar o umilință.

O oarecare doză de modestie îți aduce un avantaj în ochii americanilor. Dacă ești prea modest cu latinii, riști ca aceștia să te creadă („Au de ce să fie modești”), însă americanii, ca vorbitori nativi ai limbii engleze, vor surprinde nuanțele lingvistice și îți vor respecta rezerva. Cât despre americani, ei nu sunt capabili de un discurs modest, deoarece engleza americană este în mod irevocabil dură, ingenioasă și înclinată spre exagerare și senzațional. Învățați să vă traduceți modestia naturală în cuvinte adecvate, în engleza britanică:

Americanii	Britanicii
Jack o să se înfurie la culme.	Președintele nostru s-ar putea să nu fie de acord.
Vorbești prostii.	Nu sunt tocmai de acord cu tine în această privință.
Glumești, probabil.	Hm, iată o idee interesantă (obiecție).
Ce scenariu minunat.	S-ar putea să găsim o cale de rezolvare.
Ascultă, eu mă pot lipsi de o afacere ca asta.	Va trebui să ne facem temele.

O s-o pătești.
Cârcotașii mă scot din sărite.
E singurul joc din oraș.
Le-am făcut-o consumatorilor.
Te paște falimentul.
Va face tot posibilul pentru a-i da aripi să zboare.
Dacă se vor mai ridica vreodată de la pământ.
Când vă buluciți, o faceți ca naiba.

Nu sunt sigur că este în avantajul tău.
Contabilii pot fi frustrați.
Nu am de ales. I-am fixat produsului un preț exorbitant.
Mizează totul pe o singură inițiativă.
Va face tot ce-i stă în putință pentru a-i asigura succesul.
Dacă vor mai fi vreodată o forță în afaceri.
Se recomandă să accelerați procesul.

În sfârșit, când tratați cu americanii, este recomandabil să aveți în echipă pe cineva care le cunoaște bine țara. Acest lucru este valabil pentru orice popor, însă mulți europeni au petrecut ani de zile în SUA și asemenea „experți” sunt imediat disponibili. Nord-europenii, cu abilitățile lor lingvistice și vastele cunoștințe despre lumea anglo-saxonă, sunt astăzi destul de apropiați de britanici, din punct de vedere cultural, însă presupun adesea că americanii le seamănă, pentru că vorbesc aceeași limbă. Americanii, însă, trăiesc într-o emisferă diferită și într-o lume diferită. Ei au propriul lor mod de acțiune, iar cei care au trăit în SUA cunosc metodele lor rapide de a face afaceri.

Canada

În anul 1565, o navă care transporta exploratori francezi s-a scufundat în Golful Hudson. Supraviețuitorii, ajunși la țărm, au întâlnit indieni nativi, cărora li s-au adresat prietenește, întrebându-i cum o duc.

Apatzak obeto, au răspuns indienii. Ei vorbeau basca – „Preoții o duc mai bine”. Acest incident surprinzător nu este numai o dovadă a faptului că bascii sunt plimbăreți, dar indică și multiculturalitatea timpurie prezentă în uriașul ținut pe care Huron-Irochezii au numit-o Kanata.

Bazele Canadei multiculturale au fost puse cu mai bine de 30 000 de ani în urmă, când mulți aborigeni au traversat limba de uscat dintre Siberia și Alaska și s-au stabilit în preajma Golfului Hudson și pe coastele de vest și est. La origine, aceștia erau vânători indigeni, însă, pe măsură ce s-au mutat către est, traversând prin nord, s-au adaptat la condițiile de coastă și au început să vâneze foci și morse. În cele din urmă, peste 700 de grupuri de inuiți au fost împrăștiți în nord, fiecare având obiceiuri și vorbind limbi diferite.

Primul contact între aceste populații native și europeni a avut loc probabil cu mai bine de 1 000 de ani în urmă, când nordicii islandezi s-au stabilit pentru o scurtă perioadă pe insula Newfoundland. Exploratorii englezi și francezi au luat cu asalt, în secolul al XVI-lea, apele Americii de Nord, căutând o „trecătoare nord-vestică” care să-i conducă spre piețele bogate din Orient. Deși exploratori precum Cabot, Cartier și Champlain nu au găsit niciodată un drum spre China, ei au găsit în schimb ceva la fel de valoros – ținuturi bogate în pești și populate din belșug cu vulpi, urși și castori, toate prețuite pentru blana lor.

Așezările permanente ale englezilor și francezilor datează de la începutul anilor 1600, iar numărul lor a crescut pe parcursul aceluși secol. Coloniștii erau obligați să interacționeze cu populația indigenă, pentru a clădi un patrimoniu canadian unic. Pe parcursul secolului al XIX-lea și la începutul secolului al XX-lea, numeroși europeni din est și din nord au imigrat în Canada, în căutare de pământ și libertate. În aceeași perioadă, o mulțime de chinezi și sud-asiatici au venit să lucreze ca muncitori în mine, la căile ferate sau în industrie.

Astăzi, Canada este fără doar și poate țara cu cel mai ridicat procent de multiculturalism din întreaga lume. În anii '90, peste 11 milioane de canadieni, sau 42% din populație, figurau ca având diverse origini etnice, altele decât britanică sau

franceză. Printre grupurile mai mari se numără germanii, italienii, ucrainenii, olandezii, polonezii, chinezii, vietnamezii, coreenii, evreii, caraibienii, portughezii, finlandezii și scandinavii.

Pe tot cuprinsul țării, peste 70 de grupuri etnoculturale vorbesc peste 60 de limbi. Guvernul canadian se implică foarte activ în protejarea acestui patrimoniu, la toate nivelurile existând programe de educație antirasistă și multiculturală. Ziarele etnice cunosc o înflorire pe întreg teritoriul Canadei – numai în Toronto sunt peste 100. Emisiunile multiculturale difuzate la radio și la televiziune sunt și ele numeroase. În Toronto există un post de televiziune care transmite exclusiv programe etnice, în limbile: italiană, ucraineană, germană, greacă, portugheză și chineză. Legea canadiană a audiovizualului (1991) și Legea canadiană privind multiculturalismul (1988) confirmă că multiculturalismul este împletit în însăși structura existenței canadiene. Canadienii de toate originile au ocazia să contribuie la realizarea obiectivelor comune și anume: egalitate, unitate națională, armonie socială și prosperitate economică.

Cu toate acestea, povestea multiculturalismului canadian nu este lipsită nici ea de o notă discordantă. Inevitabil, America de Nord a devenit un punct central al aprigei rivalități istorice dintre Anglia și Franța. Orașul Quebec a fost cucerit de britanici în 1759, iar Tratatul de la Paris a atribuit Angliei toate teritoriile de la est de Mississippi, cu excepția insulelor St. Pierre și Miquelon, aflate lângă insula Newfoundland.

Aflați acum sub dominație britanică, cei 65 000 de vorbitori de limba franceză din Canada aveau un singur țel: să-și păstreze tradițiile, limba și cultura. Această strădanie continuă și în ziua de azi.

Când Anglia și-a pierdut colonia americană, un număr mare de coloniști vorbitori de limbă engleză și-au căutat refugiu în Canada. Canada a ființat la început în forma: Canada de Sus și Canada de Jos, apoi în 1848 a devenit Provincia Canada, dobândind autonomia într-o oarecare măsură, însă ca parte a Imperiului Britanic. Țara s-a extins ulterior spre vest, către coasta Pacificului.

Canada a avut un rol însemnat în cel de-Al Doilea Război Mondial și este singura națiune care a participat la toate operațiunile de menținere a păcii organizate de ONU. Economia sa ocupă locul opt în lume; numai șase țări au un nivel de trai mai ridicat, în ceea ce privește calitatea vieții. În Indexul Dezvoltării Umane, Canada este cotate pe prima poziție.

Valori

Onești
Prietenoși, calmi
Practici, economi
Amuzanți
Toleranți, însă critici la adresa SUA
Fandosii, adesea tradiționaliști

Corecți, amabili
Generoși, mărginiți
Deschizători de drumuri, independenți
Discreți, simpli
Iubitori de familie, de natură
Imparțiali pe plan internațional

Canadienii și americanii

Canadienii sunt adesea definiți prin comparație și contrast față de americani, cu care au în comun o frontieră de 8 000 de km și pentru care nutresc un amestec de dragoste și ură. Deși, în întreaga lume, nici o altă pereche de vecini nu se bucură de asemenea relații călduroase, canadienilor le place să lămuiască diferențele dintre ei și americani, în felul următor:

Americanii

egocentrici
tupești
lăudăroși
exagerează
se grăbesc să tragă concluzii
individul este primordial
naționaliști
nu respectă diferențele culturale
neîncrezători
au complexe de superioritate
imprudenți
neliniștiți
grăbiți
expansioniști

Canadienii

au conștiință universală
discreți
modesți
minimalizează
abordare metodică
societatea contează și ea
moderați, chiar indiferenți
multiculturali
încrăzători
au uneori complexe de inferioritate
manifestă prudență moderată
au un confort interior
cumpătați
conservatori, unificatori

Concepte

Conducerea

În Canada, țară vorbitoare de limba engleză, oamenii de stat aflați la conducere sunt în general moderați. Prea puține persoane din afara granițelor Canadei își amintesc numele vreunui prim-ministru canadian, cu excepția, poate, a lui Pierre Trudeau. Liderii din Quebec au mai mult fler galic.

Managerii canadieni se comportă într-un mod lipsit de entuziasm, spre deosebire de omologii lor americani, iar personalul așteaptă de la ei să fie sinceri, încrezători și să-i trateze egal. Deși axați pe rezultate, drumul lor spre succes este guvernat mai degrabă de bun-simț decât de metode agresive.

Statutul

Liderii canadieni au case impunătoare și mașini splendide, însă nu agreează deloc comportamentul ostentativ.

Spațiul

Canada este a doua țară din lume ca mărime. Suprafața sa totală de 9 970 000 km², o depășește pe cea a Chinei, SUA și Braziliei și conține o treime din rezerva de apă potabilă a globului. Cu numai trei locuitori/km², are cea mai mică densitate a populației dintre toate țările dezvoltate, cu excepția Australiei (2 locuitori/km²). Cu toate acestea, majoritatea canadienilor locuiesc la mai puțin de 50 de mile distanță de granița SUA, iar întinderile vaste din nord (2 milioane de km² și 20 de milioane de lacuri) sunt practic nelocuite.

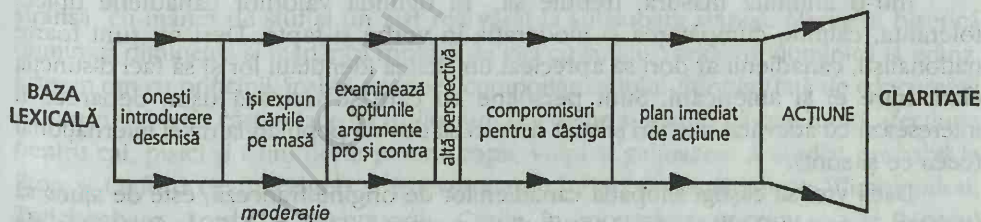
Timpul

Canadienii sunt în general punctuali, deși întinderile vaste de pământ din preii și din nordul țării îi determină pe oameni să fie mai relaxați în ceea ce privește programările etc. Inuiții au propriul lor simț al timpului.

Factorii culturali în procesul comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Engleza canadiană sună plăcut pentru majoritatea urechilor, fiind măsurată, bine articulată și lipsită de tonurile nazale excesive ale unora dintre accentele americane. Canadienii de origine franceză sunt caracterizați de o mai mare fervoare galică, de fapt, sunt mai anglicizați (din punct de vedere lingvistic) decât ar vrea să recunoască și mai puțin întortocheați și vorbăreți decât francezii europeni.



Tipul de ascultători

Canadienii sunt niște ascultători politicoși și rareori întrerup un discurs sau o prezentare rațională. Totuși, potrivit unui principiu de bază al educației canadiene, chiar și tinerii pot pune la îndoială regulile de conduită ale altora. Canadienii excelează în dezbaterile amabile care au la bază concesiile. Pregătirea din școli este mai puțin condusă de profesori, cât orientată de elevi.

Comportamentul în cadrul întâlnirilor și negocierilor

Întâlnirile sunt în general democratice și toată lumea are voie să-și exprime părerile. Deciziile nu sunt luate în pripă și se recomandă o anumită doză de precauție, însă canadienilor, indiferent de origine, nu le place să piardă vremea. Acordul este mai degrabă căutat, decât impus, iar negocierile trebuie să conducă la un plan de acțiune clar. Pragmatismul se află la ordinea zilei. În general, discursurile emfaticе sau discuțiile extrem de dure nu sunt apreciate. Umorul este întotdeauna binevenit.



Maniere și tabuuri

Canada este o societate foarte deschisă, care manifestă o toleranță socială maximă. Prin urmare, cu excepția lăudăroșeniei și a ostentației, nu prea există tabuuri. Canadienii sunt înzestrați cu un farmec social natural – se pricep să petreacă cel mai bine dintre toate națiile! Ei te invită imediat să iei cina la ei acasă, unde ospitalitatea demodată nu cunoaște limite. De cele mai multe ori preferă îmbrăcămintea confortabilă și cu bun-gust decât pe cea șic.

Cum să te înțelegi cu canadienii

Într-o anumită măsură, trebuie să fii oglinda valorilor canadiene tipice: toleranța, calmul, cumpătarea și moderația în vorbe și fapte. Deși nu sunt foarte naționaliști, canadienii ar dori să apreciezi unicitatea identității lor și să faci distincția clară între ei și americani. Sunt persoane cu care se tratează ușor, deoarece îi interesează cu adevărat alte țări și sunt dornici să devină populari la nivel internațional (ceea ce și sunt).

Dacă vrei să câștigi simpatia canadienilor de origine franceză, este de ajuns să vorbești în franceză, dacă știi. Aceștia și-au menținut izolarea față de Ontario și de restul țării, rămânând credincioși legăturilor de familie, limbă și religie.

Marea Britanie

Într-o seară, oficialitățile vamale suedeze din aeroportul Arlanda au fost surprinse de comportamentul unui domn în vârstă care, la multă vreme după ce partenerii săi de călătorie trecuseră pe la birourile de imigrare, se plimba înapoi și-ncoace cu o expresie nedumerită pe față. În cele din urmă, unul dintre suedezi s-a dus la el și l-a întrebat de ce nu trecuse pe la punctul de control al pașapoartelor.

„Nu știu pe la care birou să trec“, a răspuns domnul în vârstă. „Acolo scrie «suedezi» și dincolo «străini». Dar eu nu sunt nici suedez, nici străin, sunt englez“.

Suedezii, asemenea celorlalți europeni sau a americanilor și asiaticilor, știu prea bine cum sunt englezii. Decenii de-a rândul, industria britanică a filmului, înobilată de talentul unor actori ca Alec Guinness, Peter O'Toole, John Gielgud, Ralph Richardson, Alastair Sim, George Cole și Charles Laughton, i-a evocat pe ecran, pentru ca lumea întreagă să-i cunoască. BBC, prin intermediul unor programe admirabile precum *Upstairs Downstairs* și *Yes, Minister*, a subliniat această imagine.

Englezul se îmbracă în tweed sau la costum reiat din trei piese și cu un impermeabil Burberry în zilele ploioase. Poartă melon, duce o umbrelă neagră bine strânsă, cu mâner de stuf și un ziar roz vârat la subsuoara stângă. Merge la biserică duminică dimineata și mănâncă friptură de vită cu sufleu Yorkshire duminică la prânz. Este un om cu principii, insistă pe ideea comportamentului *fair play* față de concurenții cu șanse slabe de câștig, face lucrurile cum se cuvine și manifestă mai multă afecțiune pentru cai, pisici și câini decât pentru copii, vulpi și galinacee. A studiat probabil la Eton și Oxford (Cambridge?) și frecventează cluburi precum: Ascot, Wimbledon, Twickenham, Lord's și Wentworth. Crede în monarhie, imperiu și în Partidul Conservator. Când nu este la club (doamnele nu au ce căuta aici) îl găsești în local (*pub*) alături de grădinari și paznici, cu care bea câte o înghițitură de bere caldă, numită „bere veritabilă“. Adesea ia ceaiul cu parohul, cu care discută despre Biserica Angliei, cultivarea pământului, braconaj, sărbătoarea satului și anii petrecuți în corpul de gardă.

Englezii se dau în vânt după cricket, crochet, rugby, probe cu câini ciobănești, povestiri polițiste și statul la coadă. Când coada merge încet, ei nu se plâng, pentru că englezii nu trebuie să facă scene niciodată, nici chiar dacă numele lor de familie se scrie cu cratimă. Același lucru este valabil și în cazul unor servicii necorespunzătoare la restaurant, la gară și în acel loc de unde-ți iei pașaportul.

Antidotul pentru asemenea situații frustrante este chipul inexpressiv. Când stau la coadă sau călătoresc cu trenul, ei nu intră în discuție cu alții – acesta este motivul pentru care au în permanență un ziar la ei. Cu câțiva ani în urmă, când un tren a deraiat într-un tunel al metroului londonez, un domn în vârstă din centrul Londrei a fost nevoit să parcurgă o jumătate de milă de-a lungul șinei până la stația următoare, unde a declarat: „Este îngrozitor, acolo, în întuneric. Oamenii vorbesc unii cu alții!”.

Acest stereotip persistent al personajului britanic a fost imprimat în mințile altor popoare de mai multe generații de către filmele britanice. Populații de dimensiuni considerabile din toată lumea, printre care se numără japonezii, indienii, sud-est asiaticii și africanii încă mai împărtășesc această idee și își trimit copiii în Anglia, pentru a primi acest tip de educație.

Cea mai mare parte a poporului britanic nu mai are prea multe asemănări cu stereotipul amintit. Nu numai că acesta reprezintă principala ipostază a unui personaj din înalta societate dintr-o epocă apusă, însă nu ține cont de diferențele regionale, care în Marea Britanie sunt extrem de evidente. Dacă trasezi o linie latitudinală prin Oxford, este discutabil dacă în nordul orașului vei găsi pe cineva care să urmeze modelul de comportament al stereotipului. În primul rând, aproape 10 milioane de britanici sunt celți (scoțieni, galezi, irlandezi, din Cornwall și Manx). Aceștia sunt în esență romantici, poetici și sensibili. Ei, asemenea milioanelor de englezi din centru și nord, care trăiesc în „sălbăticia” de dincolo de Oxford, sunt deosebit de critici la adresa englezului tipic existent în mintea străinilor. Există un tip de englez care corespunde în linii mari imaginii proiectate, însă acesta este englezul din sud, exponentul înaltei societăți și este aproape pe cale de dispariție! Chiar și în sud, se poate vorbi de o fracțiune infimă a societății, deși adesea deosebit de vizibilă (și care se face auzită). Străinii, care se distrează deseori pe seama stereotipului englezului excentric, nu știu că cele peste 50 de milioane de britanici se distrează la rândul lor pe seama acestora. Britanicii din nord, centru și celticii au mai multe afinități cu unii europeni (norvegieni, danezi, suedezi, finlandezi, olandezi, belgieni, germani, elvețieni) decât cu personajul îmbrăcat în tweed. Se presupune că britanicii sunt slabi la învățarea limbilor străine – acesta este un mit. Scoțienii, galezii, irlandezii și majoritatea celor aflați la nord de Watford învață cu succes limbi străine și adesea cu accentul corect.

Cum sunt adevărații englezi? „Imaginea mondială” aduce puțin cu realitatea, însă nu prea mult. Sistemul claselor este încă prezent în Anglia – un nefericit anacronism de care America de Nord și majoritatea țărilor europene s-au dispensat – însă în realitate se consideră că majoritatea britanicilor fac parte din clasa de mijloc. Aceștia nu au un partid politic puternic care să îi reprezinte, deși atât conservatorii, cât și laburiștii pretind cu înflăcărare că fac acest lucru. Absența unui partid centrist moderat contribuie, din păcate, la scindarea societății britanice.

Scindați sau nu, cum se comportă britanicii? Indiferent de statut, se poate observa un tipar. Da, suntem o nație de indivizi care stau la coadă și probabil singurele momente în care britanicii vociferează sunt acelea în care cineva trece peste rând. Însă chipul inexpressiv se poate modifica – britanicii de astăzi nu mai au nimic sacru. Deși monarhia este respectată, membrii familiei regale sunt adesea ridiculizați, atât în presă, cât și la televiziune. Dacă britanicii pot să râdă de ei înșiși, și monarhii pot – ce poate fi mai democratic de-atât?

Umorul este elementul salvator în viața britanicilor – unii spun că este produsul unui mediu schimbător – și mulți englezi simt că atât timp cât există umor, nu va fi loc de deznădejde totală. Nu întâmplător BBC-ul, cel mai amuzant serviciu de televiziune din lume, este deosebit de popular în multe țări suficient de norocoase să-l poată recepționa.

Este adevărat că britanicilor le plac povestirile polițiste. Agatha Christie este romanciera cu cele mai multe opere traduse în întreaga lume, iar britanicii se află pe primul loc în lume în ceea ce privește cărțile împrumutate de la bibliotecă. Sherlock Holmes este unul dintre cei mai vestiți și populari englezi ai tuturor timpurilor. Adevărul este că britanicii au o predispoziție puternică pentru conspirații – le place să comploteze. Cele mai iubite personaje din vasta dramaturgie britanică sunt cele negative. Guy Fawkes, care a fost spânzurat după ce a eșuat în încercarea de a arunca în aer parlamentul, a devenit peste noapte erou, iar poporul încă sărbătorește aniversarea sa, în fiecare an, pe 5 noiembrie. Cei mai mari eroi din istoria maritimă britanică au fost Francis Drake și John Hawkins – amândoi pirați. Aparent rafinați și sofisticați în diplomație, britanicii sunt maștrii culegerii de informații și șantajului politic.

Și, totuși, britanicii se consideră onești, rezonabili, atenți și delicți. Originalitatea lor se învecinează adesea cu excentricitatea, însă este adevărat că, în decursul istoriei, ei au fost adepții gândirii laterale, care se bazează pe puterea nemărginită a imaginației. Deseori dovedind aptitudini pentru studiu, dar fiind și împrăștiati, pot excela în domeniul științei și al tehnicii. Descriși ca o nație de amatori care „o scot la capăt” în situații de criză, și-au dovedit forța lăuntrică în cele mai grele încercări.

Insularitatea lor este incurabilă. În fiecare seară, la televizor, autorii prognozelor meteorologice britanice își încheie invariabil mesajul cu prognoza temperaturii de a doua zi: „Temperatura maximă va atinge 22 de grade Celsius – adică 72 de grade Fahrenheit.” Asta după două decenii de sisteme metrice!

Nu le cereți britanicilor să-și schimbe autobuzele etajate sau cutiile poștale roșii sau să conducă pe partea dreaptă. Chiar și atunci când se aventurează în afara granițelor, își iau cu ei coconul insularității. Obişnuiau să servească ceaiul de la ora 5 în rochie de seară, în arșița junglei africane; acum servesc pește cu cartofi prăjiți și ouă cu șuncă oferite cu dărnicie de hotelurile spaniole de pe Costa del Sol.

Obiceiuri standard, idei fixe, schimbări lente, neprofesioniști. Cum se aplică aceste caracteristici modului britanic de a face afaceri? Cum să manevrezi aceste excentricități?

Cum să te înțelegi cu britanicii

Britanicii se simt acasă alături de alte naționalități vorbitoare de engleză, de la care întâmpină puține dificultăți în stabilirea unei relații liniștite, dar eficiente. Se simt în largul lor cu nordicii, olandezii și (când ajung să îi cunoască) cu japonezii. Ei sunt de părere că au găsit calea de mijloc între formalitatea excesivă (tendențe franceze și germane) și familiaritatea prematură (trăsături americane, australiene).

Britanicii aparțin, desigur, unor clase diferite, iar străinii nu ar trebui să afle acest lucru. Când negociezi cu cel mai prosper englez din sud, cu o conștiință de clasă dezvoltată, ar trebui să accentuezi latura civilizată, educată; când tratezi cu englezii din nord, cu scoțienii sau cu galezii, cu mai mult simț practic, accentul trebuie pus pe sinceritate și pe negocierea directă, fără complicații.

La întâlnirile de afaceri, britanicii sunt destul de oficiali la început, folosind adresarea pe numele mic numai după două, trei întâlniri. După aceea, ei devin foarte familiari (își scot sacourile, își suflecă mânecile), folosind de acum înainte adresarea pe numele mic.

Britanicilor le place să se prezinte ca familiști (deși mai puțin decât latinii), iar discuțiile despre copii, vacanțe sau depănarea amintirilor în timpul și între ședințe sunt absolut firești.

Umorul este un element important în cadrul ședințelor desfășurate în Marea Britanie și este recomandabil să te prezinți bine aprovizionat cu glume și anecdote. Cei care se pricep la așa ceva, ar trebui să-și folosească la maximum talentul. Britanicii se așteaptă ca subiectele să se înlănțuie, rezultatul fiind o atmosferă propice încheierii afacerilor.

Atenție: directorii britanici pot folosi umorul (în special ironia sau sarcasmul) ca armă de ridiculizare a adversarului sau pentru a-și manifesta dezacordul sau chiar disprețul. Totuși, sarcasmul este rareori folosit împotriva nordicilor, pentru că stăpânirea de sine și modestia lor nu merită un asemenea tratament. Britanicii folosesc umorul fără milă împotriva latinilor și a persoanelor exagerat de expansive.

Poți învăța multe despre britanici numai urmărind cu atenție cum folosesc umorul împotriva lor înșiși sau a propriilor colegi. Iată întrebuiințările obișnuite:

- ♦ autodefăimarea
- ♦ risipirea tensiunii într-o situație care evoluează spre intransigență
- ♦ accelerarea discuției când formalismul excesiv o încetinește
- ♦ criticarea unui superior fără a fi ulterior concediat
- ♦ prezentarea unei idei noi, eventual fanteziste, colegilor lipsiți de imaginație („balonul de probă“)
- ♦ introducerea elementului-surpriză la negocierile extrem de rigide
- ♦ luarea în derădere a priorităților și perspectivelor manageriale „misterioase“ sau ultra-elaborate care fac obiectul unei planificări corporative solemne.

Pe scurt, umorul este considerat drept una dintre cele mai eficiente arme de care dispune managerul britanic, iar unii pot câștiga încrederea britanicilor dovedind că se pot măsura cu ei în acest domeniu (elvețienii, austriecii, turcii sau germanii întâmpină dificultăți în acest sens).

În timpul întâlnirilor, managerii britanici încearcă să arate că sunt călăuziți de cumpătare, disponibilitatea de a face compromisuri și bun-simț. Totuși, veți constata că britanicii, chiar dacă nu există neînțelegeri, rareori vor lua decizia finală în cadrul primei întâlniri. Nu le place să fie zoriți. Americanilor le place să ia decizii pe loc, atunci când pot, bazându-se pe instinct. Britanicii, mai legați de tradiții, preferă instinctul logicii, însă sunt mai precauți. Ar trebui să le sugerați: „Am putea să luăm decizia finală la următoarea întâlnire?“.

Britanicii își manifestă rareori fâțiș dezacordul cu privire la propunerile celeilalte părți. Ei sunt de acord ori de câte ori este posibil, însă își manifestă reținerile („Hm, iată o idee deosebit de interesantă”). Alte popoare sunt mai deschise în această privință. Ele trebuie să fie atente la semnele ascunse ale dezacordului, ca, de pildă:

- ♦ „Da, ne-ar plăcea, totuși...”
- ♦ ambiguitate în răspunsuri
- ♦ afirmații incomplete, care indică, în realitate, opoziția („S-ar putea să fie o chestiune cam spinoasă”)
- ♦ umorul.

Unele popoare înțeleg cum trebuie utilizarea afirmațiilor incomplete și a umorului, însă ambiguitatea britanicilor îi poate irita. Aceștia apelează la ea pentru a trage de timp, pentru a-i înkurca pe adversari sau pentru a amâna încheierea afacerii. Cereți-le să ia o decizie și vă vor răspunde, mai mult ca sigur: „Să-ți povestesc ceva”. Asculți istorisirea cu interes, pentru că s-ar putea să-ți placă. La sfârșit, vei întreba: „Bine, dar cu decizia cum rămâne?” „Ți-am spus deja”, va fi răspunsul britanicului. În acest caz ai face bine să-i arăți că înțelegi sensul istorisirii sau să-i răspunzi printr-o alta. Făcând apel la farmec, ambiguitate, umor, adevăruri spuse pe jumătate și cumpătare, negociatorii britanici pot fi zâmbitori, dar destul de duri perioade îndelungate. Întotdeauna au o postură mai ponderată pe care o ascund cât de mult posibil. Ar trebui să încercați să descoperiți această postură fiind la fel de cumpătați, zâmbitori, modești și perseverenți. În final, s-ar putea să constatați că este similară propriei voastre posturi mai ponderate, în cele mai multe cazuri. Teritoriul negocierii poate fi mai întins în cazul britanicilor (să nu uităm că ei au sute de ani de experiență cu India, Orientul Mijlociu și Orientul Îndepărtat).

Reprezentanții unei companii britanice vor folosi în mod normal ca atuuri în cadrul negocierii reputația, mărimea și resursele firmei, și puteți face același lucru atunci când tratați cu ei. Ceea ce nu dezvăluie ei cu una, cu două este puterea legăturilor lor din spatele scenei. „O veche relație din școală” sau „o veche rețea de băieți” este o realitate care face parte din viața directorilor britanici și nu ar trebui subestimată. Ea funcționează în special în centrul comercial și financiar al Londrei, în ministere și în cercurile juridice, iar cei care provin dintr-o țară mică nu trebuie niciodată să uite că s-ar putea să aibă de-a face cu persoane mai influente decât par la prima vedere.

Pe britanici îi interesează mai degrabă cultivarea relațiilor pe termen lung decât încheierea rapidă a unor afaceri. Este un factor de care ar trebui să țineți seama și pe care-l puteți folosi în avantajul dumneavoastră, deși uneori s-ar putea să doriți să încheiați acordurile mai repede.

În unele țări, multe afaceri se fac prin telefon. Și britanicii sunt capabili să discute condițiile pe îndelete, însă aproape întotdeauna îți cer să le pui pe hârtie, imediat după aceea. Ei țin niște evidențe stufoase.

În sfârșit, mai este problema insularității britanice. În general, britanicii au sentimentul că „străinii” încearcă să-i ducă de nas.

Irlanda

Când se vorbește despre „cele două Irlande” în general se face referire la împărțirea pe criterii politice între nord și sud, însă o altă diferență tot mai evidentă constă în imaginea contrastantă a Irlandei „din ilustrate” sau „mitice”, pe de o parte, și țara întreprinzătoare, în curs de modernizare, membră a UE, pe de altă parte.

Irlanda mitică ne duce cu gândul la „omuleții” și Insula de smarald, muzica folk și dealurile pitorești colorate în cincizeci de nuanțe de verde. Adevărata Irlandă este foarte diferită. Cea mai tânără țară din Europa a fost puternic susținută de subvențiile acordate de UE, transformându-se dintr-o societate predominant agricolă într-una manufacturieră, aproape urbană (o treime dintre locuitorii republicii trăiesc în Dublin). Favorita economiilor din țările membre UE, cu o rată a creșterii ridicată, în special în rândul companiilor cu tehnologii avansate, Irlanda a atins (sau a depășit) standardul de viață britanic, deși peste 40% din exporturile sale tot mai au ca destinație Marea Britanie.

Insulele britanice

Data fiind vecinătatea Irlandei cu Marea Britanie și relativa lor izolare de continentul european, nu este deplasată presupunerea potrivit căreia s-ar fi putut realiza între cele două o uniune politică strânsă. Ambele insule au fost ocupate de celti înainte de anul 300 î.Hr., devenind mai târziu ținta unor atacuri devastatoare ale vikingilor, în secolele VIII și XIX. Cu toate acestea, patrimoniul lor istoric nu a rămas similar, deoarece romanii au cucerit Marea Britanie în anul 55 î.Hr., însă nu au ajuns niciodată în Irlanda, Anglia părându-li-se și așa destul de ploioasă. Țara Galilor și Scoția, asemenea Irlandei, au rămas în mare parte celtice, însă evenimentul politic decisiv care a determinat Anglia să se separe de vecinii săi, a fost invazia francezilor normanzi din 1066. Combinația mai sofisticată anglo-normandă a cucerit Dublinul în 1169, iar puterea engleză s-a consolidat mai târziu, sub domnia lui Henric al VIII-lea și a Elisabetei I. Despărțirea lui Henric de Roma a lăsat Anglia în mare parte protestantă, în timp ce Irlanda a rămas catolică. Potopul morții și distrugerii lăsat în urmă de Oliver Cromwell în Irlanda în timpul războiului civil englez a pus capăt relațiilor acceptabile dintre cele două țări.

Valorile

Ca o nație predominant celtică, Irlanda se deosebește din punct de vedere cultural de Anglia anglo-saxonă normandă. Celtii întruchipează tendințe liniar-active și pluri-active și sunt în mod evident profilați pe dialog. Cele mai notabile valori irlandeze (dintre care unele sunt împărtășite și de galezi și scoțieni) sunt următoarele:

simplitate rurală	înclinații poetice
viziune și imaginație	dragoste de literatură, muzică, teatru
romantism și idealism	căldură, farmec
ironie; simțul umorului	neîncredere în britanici
familiaritate	legați de pământ, biserică, familie

Religia

Pentru mulți, Irlanda de Nord trece drept o țară protestantă, iar Irlanda, drept una romano-catolică. Nu este chiar atât de simplu. În Ulster, raportul între protestanți și catolici este de 58 la 42. În timp ce în sud predomină catolicii (95%), există peste 100 000 de protestanți, dintre care mulți au fost și sunt deosebit de influenți. Primul președinte al republicii, Douglas Hyde, era protestant, ca și cei trei scriitori remarcabili, Oscar Wilde, Samuel Beckett și W.B. Yeats. Citadele protestante ca Trinity College și Irish Times apărau liberalismul non-sectar.

Deși catholicismul reprezintă de multă vreme coloana vertebrală a identității celtice irlandeze, și-a pierdut mult din influență în republica modernă, în mare parte din cauza atitudinii sale față de femei. Președintele Mary Robinson a numit această religie „Biserica catolică patriarhală dominată de bărbați“.

Factorii culturali în procesul comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Irlandezii au un mod de a vorbi mai însuflețit decât al englezilor și au fost descriși ca „îndrăzneți în vorbire“. Această îndrăzneală se învecinează adesea cu exagerarea și nu arareori cu înflorirea adevărului. Urmarea este ceea ce irlandezii numesc *lingușire* și trebuie să ținem cont de acest lucru când discutăm cu ei. Întotdeauna neprotocolari și prietenoși, irlandezii sunt mari maestri ai improvizației în conversații și seamănă cu italienii în ceea ce privește talentul lor de a manifesta o aparentă înțelegere și docilitate. Ei sunt cu siguranță mai poetici și mai filosofi în vorbire decât britanicii.

Când ascultă, irlandezii sunt amabili și atenți, rareori manifestându-și față de dezacordul. Adesea simt o nevoie imperioasă de a întrerupe (pentru că debordează de idei), însă rareori îi dau curs. Reacția lor este destul de puternică, însă uneori cam ambiguă sau chiar perfidă.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Întâlnirile cu irlandezii sunt invariabil cordiale și prietenoase, însă uneori încălcite. Ei nu prea respectă ordinea de zi și se abat bucuroși de la subiect când se confruntă cu o idee interesantă. Ideile sunt de o mie de ori mai importante decât faptele obișnuite. Irlandezii au o afinitate puternică pentru abstract, inovație, teoretici. În această privință se aseamănă cu francezii, deși punctul lor forte nu este logică. Această caracteristică determină o anumită tendință spre tergiversare, deși ei sunt în căutare de noi modalități de abordare a problemelor și sarcinilor. De asemenea, conduce la creativitate: ei sunt spirite neconvenționale și independente, care se împotrivesc organizării și rutinei. Latinii acceptă acest lucru mai ușor decât germanii, englezii, suedezii sau finlandezii.

Cum să te înțelegi cu irlandezii

Fiți calzi, prietenoși și ospitalieri ca și ei. Manifestați deschidere și folosiți-vă imaginația. Spuneți multe povești. Țineți seama de tot ce este frumos și estetic. Puneți accent pe simplitate. Nu-i numiți englezi și nu-i lăudați prea mult pe englezi. Nu fiți sarcastici, dar acceptați ironia lor fină. Nu dați dovadă de snobism și nu-i țineți la distanță. Nu fiți foarte pragmatici, dar nici nu încercați să aruncați praf în ceea ce vouă vi se par a fi ochi rustici de celți.

Australia, Noua Zeelandă și Africa de Sud

Studiul asupra culturilor lumii ar fi incomplet (îndrăznesc a spune dezechilibrat) dacă nu aș insera câteva considerații cu privire la forțele culturale în acțiune și la fascinantele influențe geografice, istorice și rasiale observabile în rândul țărilor vorbitoare de limbă engleză din emisfera sudică.

Există numeroase insule și comunități în Pacificul de Sud în care engleza este limba dominantă sau *lingua franca* sau coexistă cu melodioasele limbi polineziene. Spațiul ne constrânge să ne axăm numai asupra a trei dintre aceste popoare – australienii, locuitorii celei mai mari insule de pe glob; neo-zeelandezii, terorizați de izolarea lor și sud-africanii plini de viață, rezistenți, multiculturali, care clădesc cu energie o nouă nație în Atlanticul de Sud.

Ce trăsături culturale au în comun aceste popoare? Există o așa-numită solidaritate sau mentalitate „a australienilor/neo-zeelandezilor”? Aceste popoare vorbitoare de limbă engleză comunică ușor între ele, profitând de avantajul asemănărilor în ceea ce privește patrimoniul lor lingvistic și literar? Se respectă, se invidiază sau se urăsc între ele?

Australienii

Nu există un indiciu mai bun al celor 200 de ani de evoluție a societății și culturii australiene decât însăși limba australiană. Australia este cea mai mare țară vorbitoare de limbă engleză din emisfera sudică. Engleza australiană – a șasea mare varietate a limbii engleze (după engleza americană, britanică, filipineză, indiană și canadiană) – este o limbă fascinantă, tânără, înflăcărată, ireverențioasă, amuzantă și inventivă.

Nou-veniții – care ajung acum în Australia cu avioane de mare capacitate, nu cu vase, alături de condamnați – au impresia că recunosc dialectul *cockney* (dialect londonez din estul orașului) în emisfera sudică, atunci când aud, pentru prima dată pronunția locală. Asemănarea este departe de a fi întâmplătoare. În anii din preajma descoperirii Australiei, revoluția industrială din Marea Britanie a determinat zeci de mii de muncitori nevoiași care lucrau la ferme din Kent, East Anglia și Essex să vină de-a valma în estul Londrei, în căutare de lucru. Ei s-au asociat cu cei din zona docurilor: comercianți stradali, vânzători ambulanți și meșteșugari, alungați din centrul comercial

și financiar al Londrei și din vestul orașului, de către clasa de mijloc și de către înalta societate. În secolul optsprezece, această populație hibrid din estul Londrei, îngrămădită în mahalale, a conceput un gen de engleză populară, savuroasă, plină de duh, vulgară, care a devenit cunoscută sub numele de *cockney*.

Acești orașeni nevoiași, din pătura de jos a societății, dar cu un ritm de viață trepidant, au furnizat un număr considerabil de candidați pentru vasele care aveau ca destinație coloniile penale din Australia. Acestora li se alăturau la bord infractori mărunți de la oraș, proveniți din supraaglomeratele Yorkshire și Lancashire și în special din Liverpool, oraș care adăpostea un număr mare de irlandezi șomeri.

Să vorbim pășăreasca!

Este un fenomen lingvistic interesant faptul că limba australiană, ca și engleza negrilor, cu 200 de ani înainte, își are originea la mare. Ofițerii și echipajul vaselor cu sclavi, în lunga lor călătorie spre America, au fost nevoiți să comunice unii cu alții în *pidgin* – un amestec între engleza de bază și mai multe limbi africane – care a trasat direcția fermă către limba engleză vorbită de negri. Pe parcursul călătoriei mult mai lungi spre Australia, conglomeratul de dialecte *cockney*, engleza irlandeză și engleza din nord, a condus la o fuziune de accente, gramatică și sintaxă, care a pus bazele limbii vorbite în colonia penală, pe măsură ce condamnații puneau piciorul pe uscat, în New South Wales și în Queensland. În acest talmeș-balmeș de dialecte, *cockney* a câștigat detașat (existau mai multe dialecte *cockney*), iar versiunea limbajului rezultat a fost presărată cu o mulțime de forme dialectale din engleza veche (*amicel*, *răfuială*, *pliseu*), cu inflexiunea, eufemismele și volubilitatea irlandeză și cu o înclinație evidentă către argoul condamnaților (*a plasa*, *a șterpeli*, *a șparli*). Înjurăturile și expresiile vulgare erau abundente, cum era de așteptat în împrejurările date, însă pitorescul argou rimat al dialectului *cockney* (care constă în înlocuirea unui cuvânt printr-un grup de cuvinte cu care rimează) și-a croit și el drum prin acest amestec și rămâne una dintre caracteristicile fascinante ale limbii engleze australiene (*trouble'n strife* = *wife*, „nevastă”; *Bugs bunny* = *money*, „bani”; *eau de cologne* = *phone*, „telefon”).

Pe măsură ce limba a evoluat, limba „regiunii slab populate” a fost adăugată rapid la amestecul deja bogat. Limba regiunii slab populate (sau *Bush*) avea două elemente principale – aborigen și invenții de la frontieră. Influența primului era limitată, deși peste măsură de pitorescă. De la aborigeni provin cuvinte ca *boomerang*, *kangaroo*, *wombat* („urs marsupial”), *koala*, *jumbuck*, *dingo* și *budgerigar* („papagal pitic”). Cuvintele și expresiile de la frontieră erau mai numeroase și reflectau umorul viguros al exploratorilor: *digger* („australian”); *amber* („bere”); *banana bender* („locuitor din Queensland”); *roo* („cangur”); *heart starter* („prima băutură a zilei”); *neck oil* („bere”); *grizzle* („plângere”) și *across the ditch* („Noua Zeelandă”) sunt câteva exemple.

Australianul modern este un orașean get-beget. Australia este țara cu cea mai mică densitate a populației de pe glob; totodată se numără printre țările cele mai urbanizate. Dialectele *cockney* și irlandez („amândouă iubitoare de discuții”) au înflorit în orașe și tot aici limba australiană a dobândit avânt și vitalitate. Au fost readuse la

viață cuvinte englezești nefolosite (*creek* = „golfuleț“, *paddock* = „padoc“), au fost îndepărtate o sumedenie de arhaisme dialectale: *fair dinkum* = „veritabil“, *clobber/clothes* = „haine“ și nenumărate cuvinte au fost scurtate cu bucurie: *arvo/afternoon* = „după-amiază“, *beaut/beautiful* = „frumos“, *garbo/garbageman* = „gunoier“, *barby/barbecue* = „grătar“, *Oz* = „Australia“.

Limba australiană din secolul al XX-lea se află încă într-un proces de transformare sub presiunea americanismelor, precum *freeway* („autostradă“) și *elevator* („lift“) și a cuvintelor aduse de noii australieni (*ciao, pizza, kebab*). Unele trăsături ale dialectului *cockney* au dispărut (consoanele ocluse, *b* aspirat, argoul rimat), în timp ce „inflexiunea ascendentă“ a devenit o invenție australiană a ultimilor ani („Cum îl cheamă pe prietenul tău?“ Răspuns: „John Bennett?“).

Australia este o societate relativ lipsită de clase sociale și tot astfel este și limba. Nu prea există variații regionale, presiuni ale claselor asupra modului de a vorbi, iar oamenii trec în voie de la pronunția apăsată la limba cultivată. Totuși există tendința ca bărbații și femeile să folosească forme diferite, iar școlarii se îndeamnă unul pe altul să vorbească „apăsător“. Deși graiul australian este destul de uniform, nu este totuși plictisitor. Limba Crocodilului Dundee este umană, amuzantă, inventivă, originală și debordează de vitalitate. Puține limbi pot sugera comparații și metafore echivalente – *uglier than a robber's dog* („mai urât ca potaia unui cerșetor“), *blind Freddie could have seen it* („până și un orb ar fi văzut așa ceva“), *he had kangaroos in his top/paddock* („are vrăbiuțe la mansardă“/„e nebun“).

Majoritatea australienilor își spun „prietene“, chiar de la prima întâlnire. Femeile sunt strigate „dragoste“. *Fair go* („corectitudinea“) este elementul esențial al concepției de viață australiene, având la bază bunul-simț, egalitatea și o indiferență benefică față de autoritate și ideologie. Acesta este motivul pentru care australienii simpatizează întotdeauna „luptătorii“ sau pe cei care au slabe șanse de câștig. Nu le place să-și exercite puterea și avantajul asupra celor slabi. Cele două păcate capitale sunt *scabbing* („a fi spărgător de grevă“) și *dobbing* („a-ți denunța prietenii“).

Cum comunicăm cu australienii

În Australia, nu există un manual care te învață să te porți corect, pentru că țara nu are un sistem social foarte precis conturat și nici o conversație specifică. Majoritatea australienilor consideră acest lucru un atu, o autorizație de a te comporta într-o manieră fie erudită, fie grosolană, în orice situație. Acest lucru însufletește conversația, nimeni neștiind ce întorsătură poate lua. Va sfârși printr-un potop de invective sau printr-o bonomie caldă și un schimb uman de cuvinte sensibile sau nimic din toate acestea?

Deși nu este în întregime adevărat, egalitarismul este un mit prețuit, iar străinii trebuie întotdeauna să aibă mare grijă să nu amenințe această noțiune atunci când discută cu un australian, indiferent de mediul său de proveniență. Acest egalitarism pornește de la ideea existenței unei societăți fără clase, în care toată lumea este tratată egal – indiferent de starea materială, educație sau mediul din care provine.

Pornind de la premisa corectitudinii, conversația va decurge mai ușor, însă va fi presărată cu capcane. În multe țări, accentul și educația spun multe despre o

persoană. Nu și în Australia! Harta politică a devenit și ea neclară. Partidul politic cu viața cea mai lungă este Partidul Laburist Australian (ALP) care a luat naștere din mișcarea sindicală. În mod tradițional, ALP și partizanii săi se pronunță în favoarea muncitorilor, a bunăstării sociale și a unui tratament realmente corect față de cei defavorizați. Până la începutul anilor '70 a fost extrem de izolaționist și antisiasatic. Mulți partizani laburiști sunt profesioniști din clasa de mijloc, aflați în ascensiune, care locuiesc în cele mai prestigioase suburbii ale orașelor importante. Ei își împart partidul politic cu părinți unici și muncitori zilieri.

Deși structura fundamentală a societății australiene este complexă, ea pare simplă: există anumite subiecte „sigure” sau „periculoase”. Toate sporturile sunt în general sigure și majoritatea australienilor răspund bine la o analogie sportivă. Le place să-și facă autocritica, însă suportă greu să fie criticați de alții. Acest lucru îți îngreunează foarte mult situația, ca nou-venit, pentru că deseori te vei trezi în mijlocul unei discuții aprinse în care Australia și australienii sunt puși la zid, însă dacă aprobi cu prea mare entuziasm sau chiar cu moderație, riști să fii catalogat drept „văicăret”. Acest lucru ar putea face ca propria ta țară să fie comparată negativ cu Australia. Dacă îți menții poziția, ți se va spune în diferite moduri „să te întorci de unde ai venit”.

Însă australienilor nu le plăc și nu au încredere nici în cei care îi laudă în mod constant sau cu prea mult entuziasm. Ei se tem să nu fie umiliți sau decepționați. Prea multe laude determină creșterea pretențiilor și îl supun pe marele învingător unei presiuni insuportabile, iar australienii urăsc să se facă presiuni asupra lor. Când echipa australiană de crichet a câștigat râvnitul trofeu Ashes de la veșnica ei rivală, echipa Angliei, prima reacție a căpitanului echipei față de felicitările primite nu a fost una de bucurie, ci aproape una de regret. „Acum, toată lumea va aștepta de la noi să jucăm la fel de bine data viitoare. În întreaga echipă domnește tensiunea”, s-a plâns el unui reporter australian dezamăgit.

Această formă chinuită de modestie este în mare măsură respectată de majoritatea australienilor; iar dacă nu este remarcată de cei încununăți de succes, ei vor cădea repede victimele „sindromului macului înalt”. O variantă a acestuia este următoarea: orice australian care repurtează succese va fi doborât printr-o serie de metode grosolane. Acest lucru fie îi umilește total și îi face să regrete succesele repurtate, fie îi determină să își facă bagajele și să se îndrepte spre acele colțuri ale lumii unde le este permis să se bucure pe față de succesele obținute.

De asemenea, nu vă luați niciodată prea în serios propria persoană sau simbolurile naționale, pentru că altminteri vă așteaptă aceeași soartă. Pentru australieni este o mare mândrie faptul că premierul lor este adesea huiduit în public și că destul de puțini australieni nu știu cuvintele imnului național.

Poate că cea mai puternică trăsătură a personalității australiene, o constituie cinismul lor monumental. Australienii manifestă un cinism uriaș față de cei aflați la putere sau cei prea avuți, și îi respectă pe cei neînsemnați, pe „luptători”, mai degrabă decât pe învingători.

Dacă veți ține minte acest lucru și nu vă veți lăuda exagerat sau nu veți manifesta prea puțină atenție față de gazdele voastre australiene, atunci vă așteaptă succesul, prietenia și vă veți simți cum nu se poate mai bine în Australia.

Australienii în emisfera lor

Cea mai mare insulă din lume este totodată și cel mai mic continent. Poziția geografică și condițiile climaterice au un rol important în modelarea caracterului național. Australia este cel mai plat și mai uscat dintre continente – când călătorești pe aceste meleaguri ești impresionat de suprafața plană coplesitoare, pârjolită, care-ți amortește mințea. Preferința pentru activitățile în aer liber, omniprezența cultură a plajei, moda pielii bronzate au determinat apariția unei probleme de sănătate naționale (cancerul de piele) care a luat proporții îngrijorătoare. Căldura provoacă în multe zone o tendință spre apatie și tergiversare, exprimată printr-o atitudine generală de *laissez faire* – „nu-ți face griji” sau „o să fie bine până la urmă”. Partea întunecată a existenței australiene nu trebuie ignorată – ei consumă mai mult alcool și calmante pe cap de locuitor decât orice altă țară vorbitoare de limbă engleză. Politica lor rasială a fost în mare parte un eșec, prin urmare aborigenii se află într-o situație critică.

Cu toate acestea, australienii rămân niște oameni foarte optimiști. Puțini se compară cu ei la capitolul prietenie, iar și mai puțini, în ceea ce privește generozitatea spontană. O jumătate de milion de neo-zeelandezi beneficiază de ajutorul social australian, însă aceștia nu le poartă pică. Australienii îi consideră pe neo-zeelandezi niște persoane istețe, câteodată scârțari, mai britanici decât ei înșiși însă având multe în comun cu australienii în ceea ce privește creșterea oilor, agricultura și activitățile în aer liber (navigație, crichet, rugby). Există între cele două nații un simț al solidarității, în special în privința testelor nucleare pe care le fac francezii în Pacific.

Dezavantajele izolării geografice a Australiei sunt acum atenuate datorită creșterii exponențiale a potențialului telecomunicațiilor. Cei care locuiesc în Perth, odinioară cel mai izolat oraș din lume (situat la 1 500 de mile de Adelaide și la 3 000 de mile de Singapore), pot stabili acum legături verbale, auditive și vizuale cu orice partener de afaceri, în câteva secunde. Această tehnologie va continua să se îmbunătățească, determinând companiile multinaționale să cântărească propunerea de a-și stabili cartierul general din zona Asia-Pacific în locuri necostisitoare ca Perth, Darwin și Adelaide, în schimbul celor aglomerate din Tokyo, Hong Kong, Manila sau Singapore. Peste 100 de mari companii își conduc în prezent afacerile regionale din afara Australiei. O dată cu aderarea Marii Britanii la Comunitatea Europeană, Australia și-a pierdut accesul automat la piețele tradiționale și a fost obligată să accepte realitatea că se află în vecinătatea Asiei. Imigranții asiatici, care nu au legături sentimentale cu instituțiile britanice, au accentuat această constatare. Elevii australieni învață acum japoneza ca prima lor limbă străină și nu franceza. Faptul că japonezii nu se dau în vânt după carnea de miel sau de oaie ar putea periclita viitorul celor 60 de milioane de oi de pe cel mai mic continent!

Neo-zeelandezii

Neo-zeelandezii sunt mai conservatori, mai placizi și mai rezervați decât australienii. Ei aduc mai mult cu britanicii, nu numai în ceea ce privește maniera lor

calmă de a fi, ci și după componența rasială. Ei consideră că australienii sunt cosmopoliți și pe undeva se lasă conduși de emoții.

Primii coloniști care au înființat, în anii 1840, colonia Noua Zeelandă erau cu toții vorbitori de engleză – predominant populație din clasa de mijloc și muncitori proveniți în special din zonele rurale ale Angliei și Scoției. Erău literați și, cel puțin în perioada de început a colonizării, la mijlocul secolului al XIX-lea, o mare parte din concepția lor despre educație și din lecturile lor provenea din Anglia. Deoarece imigranții „străini” ai Noii Zeelande au fost întotdeauna mici minorități, engleza vorbită în Noua Zeelandă nu a fost niciodată deformată (sau înviorată) de valurile de nou-veniți, vorbitori de alte limbi decât engleza, similare celor care au pus la încercare engleza din SUA. Graiul neo-zeelandez, deși afectat într-o oarecare măsură de schimbul lingvistic cu engleza australiană, a păstrat o mare parte a vocabularului rural vechi din dialectele britanice și rămâne, cu excepția eliminării unor vocale frontale (*pin* pentru *pen* = „stilou” și *fush* pentru *fish* = „pește”), în mod cert engleza din sud.

Insulele din Noua Zeelandă sunt asemănătoare ca mărime cu Insulele Britanice și nu diferă foarte mult din punct de vedere al climei. Neo-zeelandezii tind să se identifice mai puternic cu strămoșii lor insulari și îi consideră atât pe australieni, cât și pe americani o rasă diferită, continentală. Australienii-tip au gura mare, sunt tupești și aroganți și îi întrerup deseori pe ceilalți în tandem, lucru care nu este deloc agreeat în Noua Zeelandă. Neo-zeelandezii se consideră mai calmi, în mod sigur mai cultivați și le tratează pe femei cu mult mai multă delicatețe. Australienii îi consideră adesea pe neo-zeelandezi victorienți, învechiți, verii lor mai săraci, însă Noua Zeelandă produce manageri eficienți, inovatori care se descurcă bine în Australia, fiind mai îndrăzneți decât omologii lor australieni. Abaterea de la reguli merge mult mai departe în Noua Zeelandă decât în Australia, unde afacerile sunt privite adesea ca niște magazine închise. Australienii se axează mai mult pe prețuri, iar neo-zeelandezii pe calitatea produselor.

Neo-zeelandezii emigrează în număr mare în Australia, din cauza lipsei de lucru din țara lor. În Australia (numită adesea „Insula de Vest”) le plac vastele regiuni slab populate și căldura iernii, orașele cosmopolite și ocaziile comerciale, societatea fără clase și atitudinea prietenoasă, binevoitoare, a oamenilor.

Australienii sunt foarte solidari cu neo-zeelandezii, mai ales în momente de restriște; totuși, atunci când această legătură se desface, cei din urmă consideră că nu ei se fac vinovați de aceasta.

Numeroși neo-zeelandezi vizitează Europa și „Bătrâna țară”, o dată sau de două ori în viață, în schimb se orientează tot mai mult spre Pacific și își petrec majoritatea vacanțelor în Australia sau în insule. Au relații bune cu insularii din Pacific (din Tonga, Fiji, Insula Cook) și consideră că politica lor maori este destul de reușită. Mulți maori nu împărtășesc această opinie, simțind că în trecut au fost exploatați fără scrupule și că răscumpărarea de acum a vinii este departe de a rezolva ceea ce se impune din punct de vedere moral. Maorii consideră că neo-zeelandezii „sunt musafiri în țara lor”. Un aspect cultural interesant îl constituie faptul că albi au tendința să se comporte ca maorii când se distrează, de pildă în anumite ocazii sportive sau când cântă și dansează. Majoritatea albilor au cunoștințe de limba maori (fără a fi în stare s-o vorbească) și la

ceremonii cântă cântece maori sau execută ritualul *baka* plini de entuziasm. Această simbioză fermecătoare nu este prezentă între australieni și aborigeni.

Sud-africanii

În momentul scrierii acestei cărți, sistemul de guvernare din Africa de Sud se află în tranziție. Apartheidul a fost înlăturat, să sperăm pentru totdeauna. Noua Africă de Sud apare în centrul atenției mondiale ca una dintre cele mai multiculturale nații din întreaga lume. Nu este un conglomerat de imigranți, ca SUA sau Australia, ci o societate în care mai multe comunități și rase – britanici, afrikanderi, malaiezieni, indieni, zulu, xhosa și alte triburi de negri – se păstrează ca forțe distincte și integrante, pecetluind o nouă uniune care aspiră să ofere lideri unui continent deprimat, care pare să se destrame.

Africa de Sud deține forța multiculturală a unei Elveții sau a unui Singapore. Bogata experiență britanică, franceză și olandeză, măiestria și aspirațiile înflăcărâte ale negrilor, sânguinta și tenacitatea indienilor și a malaiezienilor reprezintă ingredientele pentru un viitor dinamic, inspirat și unic. Cu toate acestea, însăși varietatea coloristică a culturilor acestei țări ridică o seamă de probleme.

Cu excepția divergențelor dintre triburile negre, istoria războiului între coloniștii britanici și cei buri este prea recentă pentru a nu fi lăsat nici o urmă de resentiment între cele două comunități. Fiecare grup a moștenit anumite trăsături de la strămoșii săi. Sud-africanii vorbitori de engleză au o fire oarecum rezervată, se mândresc cu patrimoniul lor cultural și pun mare preț pe bunele maniere, pe vorbirea elegantă, expresivă și pe evitarea conflictelor inutile. În această privință, ei se deosebesc foarte mult de afrikanderi (buri), care, asemenea strămoșilor lor olandezi, sunt direcți (adesea lipsiți de tact) și au tendința americanilor de a „spune lucrurilor pe nume“.

Deși britanicii și afrikanderii diferă total în ceea ce privește stilul de comunicare, se distinge un stil de viață al albilor sud-africani. Pragmatismul este esențial, dar sud-africanii se revoltă puternic dacă li se spune că ar fi insensibili față de situația disperată a celor mai puțin norocoși. Cei care vizitează Africa de Sud nu pot să nu remarce ospitalitatea deosebită și amabilitatea grijulie a albilor care trăiesc aici. Corupții aflați la putere și anii de opresiune și nedreptate rasială nu pot fi iertați, însă în această țară conștiința culorii este mult mai puțin evidentă decât în multe alte părți ale lumii. Sud-africanii sunt crescuți într-o societate multiculturală – este o stare naturală.

În afaceri, sud-africanii albi sunt întreprinzători și hotărâți. La întâlniri ei se prezintă bine pregătiți și de obicei au câțiva ași în mânecă. Cunoscut numeroase culturi și obiceiuri africane și acceptă faptul că mita și favorurile fac parte din viața lor, dacă vor să obțină ceva. Totuși, dovedesc flexibilitate în asemenea probleme și nu aplică același raționament când tratează cu occidentalii. În timpul discuțiilor, ei stau adesea deoparte ca să asculte și să învețe, însă nu se dau în lături de la a prelua controlul și a domina o întâlnire, atunci când se ivește ocazia. În pofida distanței latitudinale, ei se axează mai mult spre Europa decât spre Orient sau Occident. Africa, continentul pe care speră să-l conducă, are strânse legături cu Anglia și Franța.

Se vehiculează predicții sumbre cu privire la deteriorarea societății sud-africane, după cum s-a întâmplat cu alte state africane: Albii sud-africani admit că țara lor poate supraviețui numai dacă negrii vor avea un rol integrant în dezvoltarea Noii Africi de Sud. Rezerva de abilități manageriale este îngrijorător de săracă: educația negrilor este pe primul plan, însă va dura ani de zile. Totuși, contribuția potențială a populației negre și de culoare este chiar mai mare decât aceea a celor 6 milioane de albi educați, talentați, bine organizați și relativ înstăriți.

Indienii, care însumează aproximativ 1 milion de persoane, sunt concentrați în Natal și sunt foarte harnici, aparținând aproape în întregime clasei de mijloc (comercianți, specialiști, oameni de afaceri etc.). Populația de culoare (aproximativ 3,5 milioane) se află în mare parte în promontoriul de vest și de nord și provine dintr-un amestec de albi, negri, malaiezi și boșimani. Cât privește ocupația, aceștia sunt în general fermieri în zonele rurale, însă în regiunile urbane sunt fie muncitori din clasa de mijloc sau cu înaltă calificare, fie meșteșugari. 60% din populația de culoare vorbește limba afrikaans. Atât grupurile de culoare, cât și cele de indieni sunt conservatoare; marea lor majoritate a votat cu Partidul Național la alegerile din 1994.

Negrii sud-africani dețin într-adevăr cheia viitorului națiunii. Ei au multe calități, dintre care cele mai importante sunt răbdarea, toleranța și un minunat simț al umorului. Deși nu sunt la fel de educați ca albi, comparativ cu restul Africii sunt foarte bine educați. Câștigă mai bine decât alți africani și pe 50% din teritoriul deja urbanizat se dezvoltă rapid o clasă de mijloc substanțială. Accesul lor la posturile guvernamentale și contactul internațional pe care îl presupune acest lucru vor reprezenta în scurt timp un plus pentru experiența și rafinamentul lor. Nelson Mandela reprezintă un exemplu strălucit de politician sud-african.

PIB-ul Africii de Sud este deja de patru ori suma PIB-urilor a zece alte țări din sudul Africii. Apariția unei Africi de Sud dinamice, stabile, prospere va fi un triumf nu numai pentru poporul său, ci și pentru multiculturalismul viabil în sine, deschizând un drum pe care-l vor urma numeroase țări în secolul al XXI-lea.

Germania

Caracteristicile fundamentale ale culturii germane în domeniul afacerilor sunt o atitudine monocronă față de utilizarea timpului, de pildă dorința de a încheia un lanț de activități înainte de a se apuca de altul; convingerea de nestrămutat că sunt niște negociatori onești, deschiși; tendința de a fi direcți și de a-și manifesta dezacordul pe față, în schimbul unei atitudini politicoase sau diplomatice.

Companiile germane sunt entități tradiționale, care se pun în mișcare greu, care au manuale, sisteme și căi ierarhice pe care mulți europeni și americani le consideră extrem de rigide și demodate. Ierarhia este obligatorie, o consecință a acesteia fiind stima exagerată față de superiorul direct și față de președintele executiv.

Șeful german este o persoană extrem de secretă, care în mod normal stă izolată într-un birou mare, cu ușile închise. Directorii americani și scandinavi preferă politica ușilor deschise și le place să se plimbe pe coridoare și să stea de vorbă cu colegii lor. Această comunicare pe orizontală contrastează cu sistemul german pe verticală, unde ordinele sunt transmise de sus numai subordonaților imediat următori și sunt păstrate rigid în cadrul propriului lor departament.

În multe țări există o rivalitate între departamente, însă atunci când tratați cu germanii rețineți că la ei lucrurile sunt foarte delicate în această privință. Încercați întotdeauna să găsiți persoana corectă pentru fiecare mesaj. Dacă l-ai călcat pe bătătură pe un director german, acesta te va ține minte multă vreme.

Germanii au un mare respect pentru bunuri și proprietate. Clădirile, mobila, mașinile solide și hainele bune sunt importante pentru ei și vor încerca să te impresioneze cu toate aceste lucruri. Ar trebui să recunoașteți calitatea bunurilor germane și să le prezentați, fără a vă lăsa intimidați, propriile avantaje, soliditate etc. Germanii doresc să creadă că și voi sunteți la fel de puternici ca și ei.

Când faceți reclamă produselor companiei voastre în fața germanilor, prezentarea ar trebui să fie pe cât posibil tipărită. Pe germani îi lasă reci reclamele televizate care-ți iau ochii, sloganurile inteligente sau ilustrația artistică. Ziarele lor sunt pline de reclame faptice, dense, care oferă maximum de informații în spațiul disponibil. Broșurile destinate pieței germane trebuie să fie detaliate, faptice, serioase și să conțină afirmații pe deplin justificabile ulterior. Indiferent de cât de lungă sau plictisitoare este broșura, germanii o vor citi. Totodată, ei se așteaptă ca produsul respectiv să fie conform cu descrierea făcută.

Germanii au propriul lor stil de desfășurare a întâlnirilor și negocierilor și veți constata că procedurile marilor companii germane sunt mult mai formale decât cele din țara voastră. La întâlnirile cu germanii se recomandă, în general, să adoptați un stil mai oficial și să țineți seama de următoarele particularități germane, față de care trebuie să reacționați în mod adecvat:

- ♦ Germanii vor sosi la întâlnire îmbrăcați elegant și având o ținută disciplinată. Trebuie să le urmați exemplul.
- ♦ Ei respectă ocuparea locurilor și luarea cuvântului pe criterii ierarhice.
- ♦ Vor veni bine documentați asupra afacerii și așteaptă același lucru de la voi.
- ♦ Vor prezenta argumente logice, adesea cu greutate pentru a-și susține cauza.
- ♦ Adesea s-au gândit la posibilele voastre contraargumente și au pregătit un al doilea plan de atac.
- ♦ Ei nu renunță ușor la cauza sau la argumentele lor, însă au tendința de a căuta punctele comune. Este cel mai bun mod de abordare pentru a progresa. Ciocnirea frontală cu o companie germană importantă rareori duce la vreun rezultat.
- ♦ Ei consideră că sunt mai eficienți (*gründlich*) decât alții și nu-și schimbă poziția cu una cu două.
- ♦ Își împart argumentele, fiecare membru vorbind despre specialitatea sa. Se așteaptă ca și voi să faceți același lucru.
- ♦ Nu se amestecă în afirmațiile făcute de un coleg al lor și în general lucrează bine în echipă. Totuși, în pauza dintre ședințe, discută în contradictoriu, în particular. Deoarece nu sunt inexpressivi (ca japonezii) sau prefăcuți (ca francezii) e posibil, adesea, să remarcați diferențe de opinie între ei, după expresia feței sau gestică.
- ♦ Asemenea japonezilor, le place să insiste la nesfârșit asupra detaliilor. Astfel vor să evite neînțelegerile ulterioare. Trebuie să aveți răbdare.
- ♦ Nu le place să fie zoriți.
- ♦ Sunt dispuși să ia decizii în timpul întâlnirilor (spre deosebire de japonezi sau francezi), însă manifestă întotdeauna prudență.
- ♦ În general respectă acordurile verbale.
- ♦ Dacă le vinzi ceva, te vor interoga agresiv, insistând asupra punctelor forte ale germanilor, și anume: calitatea bunurilor, datele livrării și prețurile competitive. Fiți pregătiți.
- ♦ Se așteaptă, la final, să obțină cel mai bun (mic) preț. Chiar și atunci, s-ar putea să fie numai o mică afacere, „de probă”. Acceptați-o. Vă va aduce mult mai multe afaceri în viitor, dacă vor fi mulțumiți.
- ♦ Vor căuta la modul cel mai serios deficiențele produselor sau serviciilor oferite de voi și vă vor critica pe față (chiar destul de dur) în cazul în care nu respectați toate cerințele. Fiți pregătiți să vă cereți scuze dacă ați greșit cumva. Le place să primească scuze, acest lucru îi face să se simtă mai bine. Totodată, va trebui să le oferiți compensații.
- ♦ Pot fi ei înșiși foarte sensibili la critici, prin urmare trebuie să evitați pe cât posibil să-i puneți într-o situație delicată, chiar și involuntar.

- ♦ Adresați-vă lor numai pe numele de familie și dovediți respect față de titlurile lor. În Germania sunt mulți doctori.
- ♦ Nu faceți glume în timpul întâlnirilor de afaceri. Ei nu sunt ca americanii, nu le place să glumească. Afacerile sunt un lucru serios. Păstrați glumele pentru mai târziu, la o bere. Multe dintre istorisirile lor vi se vor părea fără nici un haz, mai degrabă greoaie. Străduiți-vă să râdeți.
- ♦ Își vor nota cu atenție o serie de observații și se vor întoarce a doua zi bine pregătiți. Ar fi bine să faceți la fel.
- ♦ În general, germanii sunt buni cunoscători de limbi străine (în special engleza și franceza), însă au adesea de suferit de pe urma necunoașterii culturilor străine (s-ar putea să știe mult mai puține lucruri despre țara voastră decât credeți). Preferă să vorbească în germană de câte ori este posibil.
- ♦ Sunt în general convingși că ei sunt oamenii cei mai cinstiți, sinceri și de încredere din întreaga lume, lucru valabil și în cazul negocierilor de afaceri. Arătați-le că în această privință sunteți egalul lor.

Germanii sunt, într-adevăr, oameni foarte sinceri și pleacă de la premisa că și ceilalți sunt la fel. Adesea sunt dezamăgiți, pentru că alții, care preferă o abordare obișnuită sau superficială, nu dau întotdeauna răspunsuri serioase la întrebări serioase. Germanii au tendința de a căuta vreme îndelungată și în profunzime adevărul înțeles al existenței și le place să-și petreacă timpul într-un mod profitabil, indiferent dacă e vorba să-și îmbogățească visteria sau sufletul.

Serioși cum sunt, ei se străduiesc din răspuțeri să fie niște cetățeni supuși, care nu creează probleme. Într-o țară aglomerată, presiunile pentru a te conforma în public sunt foarte mari, iar germanii nu vor să treacă drept non-conformiști sau neortodocși. Nu doresc (asemenea multor britanici, francezi sau americani) să fie excentrici. Germanii încearcă să nu facă greșeli și în general reușesc. Dacă ai făcut o greșală, germanii îți vor atrage atenția asupra ei. Nu este o lipsă de politețe, ci imboldul lor de nestăvilit spre ordine și conformism. Germanilor le place să fie corecți și adesea dau înapoi pentru a demonstra cât sunt de corecți.

Pentru anglo-saxoni, care în conversații simt periodic nevoia de a lua lucrurile mai ușor, germanii par adesea sobri și deloc amuzanți. Germanii nu sunt dependenți, ca britanicii sau americanii, de glume și înțepături. Ei tânjesc după o prietenie profundă și discută sincer despre problemele și enigmele vieții. Anglo-saxonii nu văd întotdeauna cum ar putea să se împrietenească de îndată cu ei, însă atunci când reușesc să pătrundă în structura oarecum complicată a prieteniei germane, sunt răsplătiți cu vârf și îndesat. Germanii sunt în general prieteni loiali și adevărați, care rezistă în timp. Deși în exterior par posaci și prudenți, în adâncul sufletului tânjesc cu disperare după afecțiune și popularitate. Vor să fie prețuiți, așa cum ne dorim cu toții. Când descoperă că englezii, americanii sau francezii – aparent imperturbabili și spirituali – pot fi la fel de fermi ca și ei, sunt încântați și receptivi. Prietenia cu un german este realmente o investiție pe cîste.

Germanii văzuți de alții

În aparență

Germanii sunt dominați de timp, la ei punctualitatea este o obsesie.

Germanii iau greu decizii pentru că dezbat lucrurile prea mult.

Germanii îți oferă explicații foarte amănunțite, mergând înapoi până la originea fiecărei probleme.

Întârzierile în livrarea produselor sunt un lucru obișnuit în Germania. Acest fapt intră în contradicție cu pasiunea lor pentru promptitudine.

Germanii nu se pricep la întocmirea de rapoarte financiare trimestriale, după sistemul american.

Pentru americani și australieni, ritmul afacerilor germane este prea lent.

Înainte de a intra în biroul unui german, trebuie să bateți întotdeauna la ușă.

Germanii sunt prea retrași. Nu interacționează bine cu străinii și le lipsește mobilitatea. Nu le vine ușor să dea lucruri cu împrumut.

Germanii sunt prea protocolari, apelându-și colegii de birou pe numele de familie, chiar și după 20 de ani.

Germanii sunt rigizi, distanți și nu prea zămbesc.

Germanilor nu le plac persoanele care stau prea aproape de ei sau care îi ating.

Germanilor nu le place să intervii în biroul lor. Se supără dacă le muți un scaun sau o piesă de mobilier.

În realitate

Timpul se află în centrul culturii germane. Este unul dintre principalele mijloace de organizare a vieții.

La germani, luarea deciziilor se face pe bază de consens, ceea ce impune o analiză amănunțită a fondului și adesea lămuriri suplimentare.

Când explică ceva, germanilor le place să aibă o bază adecvată. Pentru ei, evenimentele din prezent sunt rezultatul unora din trecut. Contextul istoric este important.

Germanii sunt buni planificatori pe termen lung. Nu îi preocupă rezultatele sau livrările imediate.

Germanii preferă rapoartele anuale. Trei luni reprezintă un interval prea scurt pentru a fi semnificativ. Întocmirea rapoartelor trimestriale ar întrerupe fluxul activității.

Germanilor le place să efectueze serii de activități și preferă să fie mai degrabă minuțioși (*gründlich*) decât rapizi.

Da, ține de bunele maniere.

În Germania, nu avem de-a face cu o societate de tip conglomerat, ca în SUA sau Australia, unde oamenii au elaborat strategii de interacțiune cu străinii. Intimitatea este importantă pentru a efectua serii de activități fără a fi întrerupți. Nu le vine ușor să ia lucruri cu împrumut.

Formalismul și folosirea numelor de familie sunt semne de *respect*.

În Germania, zămbetul este pentru prieteni. Germanii sunt mai rezervați când sunt prezentați unor persoane necunoscute, decât, de pildă, americanii sau australienii. Zămbetele nu sunt întotdeauna sincere!

În Germania, „distanța confortabilă” este de aproximativ 1,2 metri. Germanii aparțin unei culturi non-tactile.

Intimitatea este importantă pentru concentrarea asupra lucrului. În birouri (și în case) trebuie păstrată ordinea. Ce rost are să muți lucrurile? Șchița a fost proiectată cu multă atenție.

În firmele germane există prea multă secretizare. Informația nu circulă liber.

Germanii admiră puterea economică și militară mai mult decât alte tipuri de putere.

Germanii își etalează puterea și influența prin intermediul bunurilor materiale – birouri, case, mașini, haine frumoase. Sunt mai puțin modești în această privință decât, să spunem, britanicii.

Germanii sunt zgomotoși.

Germanii au prea multe reguli și regulamente și nu acordă suficientă atenție necesităților umane.

Germanii se supun prea mult legii, se conformează prea mult și sunt în permanență preocupati de ce vor crede alții.

Descentralizarea și compartimentarea reprezintă neajunsuri serioase în afacerile cu germanii.

În conversații și când dezvoltă unele idei, germanii complică prea mult lucrurile.

Bunurile germanilor, în special mobila, clădirile, mașinile, televizoarele sunt solide și lipsite de grație.

Germanii au o manie pentru ordinea impecabilă. Își spală în permanență mașinile, ferestrele, podelele și echipamentul de serviciu.

Vecinii sau colegii germani te critică dacă faci ceva nepotrivit, dacă greșești sau faci prea mult zgomot, dacă încalci vreo regulă. Nu e treaba lor ce fac eu.

Germanii au conștiința clasei, mult mai dezvoltată decât americanii sau australienii. Funcționează încă sistemul claselor, mai ales la nivelurile superioare ale firmei.

Cunoașterea înseamnă putere. De asemenea, compartimentarea companiilor germane împiedică circulația laterală a informațiilor. Puterea circulă de sus în jos.

Fals. Ei admiră cel mai mult puterea intelectuală. Numeroși directori ai firmelor germane au doctoratul.

Germanul le place să-și etaleze simbolurile puterii și succesului, însă le manevrează cu mai multă grație și rezervă decât, de pildă, americanii.

Adevărat numai în cazul turiștilor germani aflați în străinătate. La întâlniri, persoana cu cea mai mare autoritate vorbește, de obicei, cu glasul scăzut.

Germanii consideră că procedurile și procesele adecvate te scutesc de probleme și acordă o importanță primordială bunăstării generale.

Simțul german al ordinii necesită supunere. Rolul indicatoarelor și al instrucțiunilor este de a fi respectate. Excentricii sau cei care încalcă legea nu se bucură de simpatie ca în Marea Britanie, Franța sau Australia.

Acestea sunt caracteristici care țin de structura societății germane. Germania s-a unificat târziu și nu agreează prea mult puterea centralizată. Landurile au încă o mare importanță. Spre deosebire de francezi, germanii preferă dispersarea puterii.

Viața este complicată. Germanii sunt de părere că americanii și alte nații simplifică lucrurile prea mult.

Germanilor le place trăinicia sub toate aspectele. Mașinile sunt făcute să dureze 10–15 ani. Ușile, casele, scaunele și mesele trebuie să fie solide, la fel și caracterele!

Germanii nu sunt adepții risipei. Dacă ai grijă de lucruri, ele vor dura mai mult. Bunurile germane sunt de cea mai bună calitate și merită o întreținere pe măsură.

În Germania, respectarea regulilor este treaba tuturor. Dacă fiecare cetățean este conștiincios atunci nu mai e nevoie de atâta poliție!

Este adevărat, într-o oarecare măsură. Însă germanii aflați în posturi de conducere sunt foarte manierați. De asemenea, muncesc foarte mult și pun accent pe educație.

Germanii continuă să folosească apelativul *Sie* atunci când majoritatea anglo-saxonilor încep să folosească prenumele (echivalent al formei *Du*).

Germanii iau munca prea în serios. Nu se distrează deloc la serviciu. Nu glumesc la întâlniri. Sunt plictisitori.

Germanii sunt încăpățânați și lipsiți de flexibilitate. Nu fac destule compromisuri.

Germanii își manifestă dezacordul față și nu au deloc tact la întâlnirile de afaceri. Deseori sunt prea sinceri și lipsiți de delicatețe. Îi rănesc pe ceilalți.

Sediile centrale ale firmelor germane nu reușesc de multe ori să răspundă la condițiile locale din străinătate și continuă să acționeze „nemește”.

Germanii sunt inadaptabili. Nu sunt capabili să facă schimbări rapide în cadrul firmei lor, pentru a face față împrejurărilor dinamice.

Zi de zi, germanii petrec exagerat de mult timp strângând mâna colegilor.

Managerii germani rareori își felicită angajații pentru munca lor.

Reclamele germane sunt greoaie, plictisitoare și cu insuficiente elemente vizuale.

Întrunirile germanilor sunt lungi, sobre și plictisitoare.

Germanii nu sunt obișnuiți să se împrietenească. Ei nu doresc să devină imediat apropiați cu persoane necunoscute.

Germanii consideră că întâlnirile sunt o treabă serioasă. De ce ar spune glume la întâlniri? Se pot spune după aceea. De ce să piardă timpul? A fi serios înseamnă a fi cinstit, nu plictisitor. Germanii respectă lucrurile în care cred. Dacă vrei să le schimbi opinia, trebuie să le dovedești că se înșală.

Germanii nu văd rostul „pălăvrăgelii”. Ei spun ce au de spus. Ei discută afaceri și probleme serioase fără nici o reținere. Nu sunt însă dispuși să-și expună viețile și părerile personale în fața străinilor, la petreceri. Este un sâmbure de adevăr aici, însă managerii germani expatriați reușesc adesea să convingă sediile centrale că este nevoie de flexibilitate.

Germanilor nu le place să ia decizii „fulger”. Ei consideră că o firmă are succes dacă procedurile sunt mai întâi perfecționate și apoi păstrate. Schimbările de management sunt mai rare decât în SUA.

Strângerea mâinii este un semn de respect față de colegi și reprezintă modul firesc de a se saluta al germanilor.

Germanii sunt perfecționiști, prin urmare au pretenția ca treburile să fie bine făcute. De ce ar felicita în mod constant pe cineva care nu-și face decât datoria? În schimb, managerii germani sunt foarte corecți față de angajații lor și îi ajută când întâmpină greutăți.

Germanilor le place să fie bine informați, prin urmare vor ca reclamele să descrie produsele amănunțit. Nu îi impresionează sloganurile, lozincile meșteșugite sau reclamele exagerate. Nu apreciază ilustrațiile frapante care nu prea au legătură cu produsele.

Germanii consideră întrunirile niște ocazii de a încheia afaceri. Dacă cineva se încumetă să adune la un loc un număr mare de oameni, aceasta este ocazia ideală pentru a face schimb de idei. Ei consideră tratațiile niște distrageri inutile ale atenției.

Austria



Dacă privim harta Austriei din schița de mai sus, suntem tentați să ne imaginăm o crupă, cu o jumătate de picior ieșit în afară spre stânga. În realitate, metafora nu este prea departe de adevăr, deoarece țara ar putea fi descrisă ca un stat ciopârțit, sau ce a mai rămas după ce alții și-au luat partea lor. Destrămarea vastului Imperiu Austro-Ungar a reprezentat o grea lovitură pentru austrieci. Cel de-Al Doilea Război Mondial, urmat de ocupația celor patru puteri, care a durat până în 1955, a administrat lovitura de grație la ce mai rămăsese din siguranța lor de sine. Austriecii, moștenitori ai unui trecut imperial glorios, simt că au rolul lor, însă nu prea știu unde să-l caute.

Căutarea identității nu este o sarcină ușoară pentru ei. Dezmembrarea Imperiului a dus la numeroase pierderi teritoriale și de populație. Ceea ce a mai rămas este lipsit de o mare coeziune. Austria nu este compactă nici ca formă, nici ca fond. În vest, locuitorii din Vorarlberg ar dori să fie elvețieni, însă elvețienii nu-i vor. Salzburgul e „convingător“, însă estul e dominat de Viena – locuită de un mare număr de cehi, unguri, slovaci, sloveni și evrei, ca să nu mai vorbim de imigranții veniți recent din Europa de Est.

Totuși, unele statistici indică o Austrie prosperă, înfloritoare. Situația sa pe locul 21 în topul economiilor naționale la nivel mondial este lăudabilă, având în vedere numărul mic de locuitori și resursele sale reduse. Ocuparea locului opt în ceea ce privește PIB-ul pe cap de locuitor este de-a dreptul uimitoare. Se află pe locul nouă din punct de vedere al numărului posesorilor de autoturisme, pe locul șase la numărul de turiști care vizitează anual țara și pe locul trei în ceea ce privește cheltuielile pentru sănătate. Unica sa „medalie de aur“ este acordată „talentului său anonim“ dovedit în reciclarea hârtiei – domeniu în care este indiscutabil prima în lume!

Cultura

Valorile

ospitalieri
nostalgici
iubitori de natură și de curățenie
respect față de educație
hipersensibili la critici
cavaleri, fermecători

tradiționaliști, demodați
sentimentali, romantici
catolici, pesimiști
autoironici
nesiguri pe ei
cu conștiință de clasă, stilați

Concepte

Conducere și statut

În Austria există un respect tradițional față de aristocrați, nu lipsit de legătură cu nostalgia vechiului Imperiu. Austriecii (vienzii, în special) se numără printre persoanele care mai au încă o conștiință de clasă. Austria este o republică democratică, iar comerțul și industria, asociațiile lucrative și comunitatea agricolă colaborează îndeaproape cu ministerele în vederea reglementării orientării economice și politice.

La nivel de afaceri, stilul de conducere este autocrat și autoritar. Angajații ascultă respectuos ceea ce are de spus șeful, fără a-l întrerupe. Directorii păstrează o distanță considerabilă, în ceea ce privește autoritatea, față de manageri, le încredințează sarcini zilnice, aceștia ajungând să muncească mai mult ca ei. Managerii se bucură de autoritate printre angajații de rând, însă obiecțiile față de politica directorului le fac pe propriul risc. Angajații tind să manifeste un respect exagerat față de superiori și sunt stânjeniți de un sistem în care vocile lor se fac rareori auzite, iar deciziile sociale importante se iau în spatele ușilor închise. Lipsa generală a încrederii în sine (observabilă la toate nivelurile societății austriece) îi descurajează pe angajați în lupta pentru drepturile lor.

Relațiile de familie și rețelele particulare sunt foarte influente, iar promovările în afaceri sau pe linie guvernamentală sunt mai puțin transparente decât par. Generația tânără simte că nu este reprezentată în mod adecvat. Mulți austrieci consideră „cunoașterea omului potrivit” drept factorul cel mai important pentru a avansa în carieră; efortul susținut și loialitatea față de companie ocupă un loc secundar.

Spațiul

În vestul Austriei predomină dragostea față de natură și spațiile curate, bine îngrijite. Tirolezii țin la păstrarea unei distanțe confortabile specifice (peste un metru), iar sărutările și îmbrățișările în public sunt rareori întâlnite. Strângerea mâinii este absolut obligatorie.

Vienzii sunt mult mai tactili. Influențele slave, iudaice și latine se fac simțite prin apropierea fizică considerabilă și prin manifestările de afecțiune.

Timpul

În vestul Austriei oamenii sunt punctuali și nu le place să piardă timpul. Viena reprezintă un caz aparte. Cultura „cafenelelor“, proprie capitalei, încurajează reuniunile tihnite, unde bârfele și crearea de relații sunt pe primul plan, iar noțiunea timpului se pierde.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Austriecii sunt comunicativi, folosindu-se de farmec și pălăvrăgeală, iar în aparență sunt deschiși și prietenoși. Totodată, ei te manipulează, însă în mod firesc și involuntar, nu rece și calculat. Le place să monologheze și sunt buni povestitori, care mai și înfloresc pe alocuri. La discuțiile de afaceri punctul lor slab constă în faptul că adoptă adesea un stil dezlânat și încălzit, având impresia că trebuie să redea tot contextul și fondul problemei. Sinceritatea nordicilor sau a americanilor este deconcertantă pentru vienezi, care o consideră „necivilizată“.

Tipul de ascultători

Politețea austriecilor și caracterul lor agreabil fac din ei niște ascultători atenți, în aparență. Totuși, ei sunt întotdeauna nerăbdători să ia cuvântul și atunci când au ocazia continuă povestirea de unde au lăsat-o. E ceva obișnuit la ei să reia fraza cu formula „Da, dar...“.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Austriecii se prezintă la întâlniri îmbrăcați elegant, în haine de bună calitate, cu o linie conservatoare. Se comportă protocolar și folosesc titluri (*Frau Arkitekt*). Sunt adepții formalismului ca și germanii, însă mai puțin pragmatici decât aceștia în sensul că adesea aduc detalii personale, vorbesc despre ei și despre emoțiile lor, nu întotdeauna cu mult tact. Ei încearcă să păstreze aparența siguranței de sine, însă îți dai seama de nesiguranța pe care o ascund când încearcă să joace un rol pe lângă interlocutorii lor. Ei acceptă majoritatea propunerilor, însă își pot retrage afirmațiile făcute, de la o zi la alta. Au tendința de a promite mai mult decât pot face și în această privință le lipsește credibilitatea germanilor și a nordicilor. Evită confruntările ori de câte ori este posibil și mai curând fac compromisuri decât să ia o hotărâre categorică. Dacă sunt „încolțiți“ sau ajung într-un impas, caracterul agreabil dispare imediat. Este recomandabil să verificai în mod regulat prestația vienezilor în contextul promisiunilor făcute de aceștia. „Îți amintești...“ este un început util! Spre deosebire de germani, vienezii fac planuri pe termen scurt, nu pe termen lung; e posibil ca dezmembrarea

țării să aibă o legătură cu asta. Totuși, când li se amintește ce obligații au, ei fac tot posibilul să și le îndeplinească.

Maniere și tabuuri

Austriecii au stiluri de viață diferite – cei din vest sunt axați pe agricultură și turism, păstrându-și tradițiile rurale și folclorice.

Vienzii, în pofida nesiguranței lor profunde și a tendinței de a fi nevrotici sau melodramatici, sunt oameni deosebit de cultivați, care duc o viață bună. Sunt învariabil atrași de oamenii cu aplomb, faimă și talent. Au un nivel de trai ridicat în comparație cu majoritatea europenilor. Întotdeauna au manifestat admirație față de grația și stilul francezilor – în limbajul cotidian ei folosesc multe cuvinte împrumutate din franceză.

Rata suicidului este mare. Printre victime se numără copii care nu și-au luat examenele. Vienzii tind să fie exagerat de stricți față de copiii lor, pe care adesea îi pedepsesc în copilărie – fapt resimțit de aceștia în adolescență și chiar mai târziu.

În Austria, subiectele tabu sunt: Al Doilea Război Mondial, Adolf Hitler, anexarea și criticile la adresa austriecilor. În rest, austriecii sunt interlocutori interesați, bine informați, pentru care conversația reprezintă o adevărată artă. Sunt deosebit de ospitalieri cu vizitatorii din străinătate.

Elveția

Dacă e vorba de ciocniri culturale, Elveția este principala candidată la conflictele între locuitori, deoarece aceștia vorbesc patru limbi aparținând la patru grupuri culturale diferite care, în decursul istoriei, nu au manifestat o afecțiune deosebită unul față de celălalt. A existat un premier curajos care a încercat să-i unească pe germani, italieni, francezi și pe vorbitorii de retoromană într-un tot armonios. Probabil acesta este motivul pentru care elvețienii s-au mulțumit în schimb cu un consiliu format din șapte prim-miniștri și o președinție care alternează anual – o structură potrivit de slabă și umilă, de vreme ce toate problemele de importanță națională sunt rezolvate pe bază de referendum, prin vot direct.

Elveția este țara cea mai muntoasă din Europa, în consecință majoritatea populației sale trăiește în văi adânci și adesea izolate. Oamenii sunt suspicioși față de persoanele care trăiesc în alte văi și se refugiază într-o limitare fermă a intereselor lor, pentru a se proteja. Țara este împărțită în 26 de cantoane (și trei semi-cantoane), în interiorul cărora sunt luate majoritatea deciziilor care îi privesc pe localnici – printre care se numără cele referitoare la sistemele de impozitare, planuri de bunăstare, infrastructură, legislație, vacanțe și educație.

Cu un sistem politic conceput astfel încât să împiedice instaurarea unei conduceri puternice, în care până și cantoanele sunt obligate să asculte cerințele miilor de comune, în care femeile nu au avut drept de vot până în anul 1971, cu peste 1 000 000 de străini pe teritoriul elvețian, dintre care 150 000 trec zilnic frontiera (și se întorc din nou acasă), cu 48% din populație de religie catolică, iar 44% declarată de religie protestantă, o țară care a obținut stabilitatea abia în secolul al XX-lea – ne întrebăm cum a apărut acest stat neverosimil, cum a supraviețuit și chiar a prosperat. Și, totuși, amestecul funcționează. Divizați de cultură, elvețienii sunt uniți prin forța voinței.

Elveția „a început” printr-o alianță a trei cantoane în 1291, între bărbații din Uri, Schwyz și Unterwalden. Francezii și italienii li s-au alăturat mult mai târziu. Inițial un popor războinic, care s-a încumetat și a înfrânt armatele franceze, germane și austriece, înainte de a fi în cele din urmă zdrobit în bătălia de la Marignano, în 1515, elvețienii s-au retras în fortărețele lor din munți și nu le-au mai părăsit niciodată. Siguranța și neutralitatea armată au devenit pentru ei o obsesie, trecând înaintea ciorovăielilor și a conflictelor interne. Când diversele grupuri culturale s-au analizat unele pe altele, au devenit conștiente de faptul că lipsa de unitate și sciziunea prevestesc o destrămare

prematură. Pe undeva, ai au reușit să-și adapteze caracteristicile moștenite, rezultând în prezent o cultură elvețiană dominantă care s-a menținut puternic pe poziție, în mijlocul tulburărilor politice și economice din ultimul secol.

Având în vedere suprafața restrânsă disponibilă pentru agricultură, Elveția a dezvoltat o populație urbană și industrială. Reprezintă o forță deosebită în domenii precum: prelucrarea metalului, producerea de ceasuri și alte instrumente de precizie, materiale textile, produse chimice și farmaceutice, turism și activități bancare internaționale. Face comerț aproape în exclusivitate cu cele trei țări ale căror limbi se vorbesc în Elveția – Germania, Franța și Italia – deși 9% dintre exporturi au destinația SUA, iar 6% Marea Britanie. Spre deosebire de vecinii săi continentali, Elveția a refuzat până în prezent să devină membră a UE și NATO (fiind, fără îndoială, adepta înfocată a neutralității). Prosperitatea sa datează mai cu seamă de la sfârșitul celui de-Al Doilea Război Mondial.

Unii ar putea argumenta că nu există elvețieni – un scriitor îi descria ca pe o colecție de nemți sedați, francezi ultramoșturoși și italieni bătoși, toți croiți egal, ca și steagul lor național. Cu toate acestea, o analiză a comportamentului lor ne dezvăluie un popor european unic și deosebit de independent.

Cultura

Valorile

Deoarece elvețienii au diverse obsesii – siguranță, punctualitate, igienă, reguli și regulamente, control, bani, economie și perfecționism, proprietate etc. – este necesară o listă lungă de adjective pentru a acorda atenția cuvenită calităților lor!

politicoși	curați
ordonăți, punctuali	prudenți, îngrijorați
extrem de serioși, plictisitori	sânguincioși, cuviincioși
se supun legii, au frică de Dumnezeu	cinstiți
cumpătați, economi	sensibili la mediul înconjurător
orientați spre familie, disciplinați	pragmatici, perfecționiști
obsedați de siguranță, neutri	preocupați de instruire și pregătire
suspicioși față de orice străin	nerăbdători să dețină controlul

În plus, elvețienii iau în serios valorile lor, susținându-le prin măsuri evidente și eficiente. Neutralitatea lor, de pildă, este înțesată de arme. Deținând mai multe arme pe mila pătrată comparativ cu orice altă țară din Europa, elvețienii pot mobiliza în 48 de ore o armată formată din 625 000 de bărbați și femei. Dispun de 800–1 000 de tancuri de luptă, 350 de avioane de vânătoare cu reacție, mii de arme de foc și rachete și de nenumărate mine bine amplasate. Alpii (reduta și baza lor de luptă) reprezintă o veritabilă fortăreață cu sute de buncăre, hangare invizibile, adăposturi nucleare și spitale subterane. Strategia lor este simplă și clară: elvețienii vor lupta până la ultimul avanpost și vor arunca în aer poduri, drumuri, căi ferate, tuneluri și chiar munți de

dimensiuni mici pentru a-l îngropa sub dărâmături pe inamicul care înaintează! Toți bărbații cu vârsta cuprinsă între 20 și 50 de ani sunt membri ai forțelor armate și își țin armele acasă.

Concepte

Stilul de conducere

Ca și în SUA, în Elveția există o neîncredere adânc înrădăcinată față de guvern, iar sistemul de conducere se aseamănă cu cel american în ceea ce privește arsenalul său complex și delicat de verificări și echilibrări. Președintele are unele puteri, însă dispune numai de un an pentru a și le exercita și este restricționat îndeaproape de Consiliul Federal al Celor Șapte și de numeroase referendumuri.

Statutul

Datorită referendumurilor trimestriale, oamenii obișnuiți se bucură de un statut superior față de cetățenii din cele mai multe țări. Desigur că bunăstarea întărește puterea, însă există puțini elvețieni săraci, care să poată fi intimidati. Deținerea de bunuri materiale este un simbol al statutului obișnuit însă, vorba elvețienilor, „despre bani nu se vorbește, pur și simplu îi ai”.

Spațiul

Numai o mică porțiune din pământul elvețian este arabilă și numai 6% din populație trăiește din agricultură. Prin urmare, spațiul este deosebit de valoros și apreciat. Împreună cu un instinct teritorial foarte dezvoltat, acest lucru face ca spațiul personal, comun și al cantoanelor să reprezinte o problemă importantă în Elveția.

Timpul

Numai germanii mai concurează cu elvețienii în ceea ce privește respectul și supunerea față de orare și programe. Timpul nu înseamnă bani, ca pentru americani, ci este un instrument important pentru organizarea vieții cotidiene și a societății. Simțul lor precis de sincronizare permite elvețienilor să anticipeze și să prevadă evenimentele mai bine decât orice altă nație. În Elveția, lucrurile se întâmplă, de obicei, așa cum au fost prevăzute, iar spontaneitatea nu este punctul lor forte.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Elvețienii sunt niște interlocutori deosebit de politicoși, atât în societate, cât și atunci când discută afaceri. Dorința lor de intimitate și proprietate îi determină să

poarte discuții într-o manieră pragmatică și detașată. Ei evită indiscrețiile și rareori se amestecă în treburile altcuiva. Nu sunt niște vorbitori captivanti; chiar și elvețienilor vorbitori de limbă franceză le lipsește charisma și elocvența verilor lor din Franța. Italienii elvețieni (din Ticino) sunt mai deschiși, însă, trăind într-o zonă prosperă, afișează o infatuare care, în rândul italienilor de peste graniță este mai puțin vizibilă.

Germanii elvețieni sunt cu precădere vorbitori prudenți, având grijă să nu-și jignească interlocutorii și sunt adepții modestiei și rezervei în majoritatea declarațiilor și previziunilor. Ei vorbesc *Switzerdutsch* – o limbă nu foarte armonioasă – însă vorbesc germana (sau engleza) autentică dacă cineva li se adresează în aceste limbi.

Tipul de ascultători

Elvețienii sunt buni ascultători, însă nu țin neapărat să-și expună propriile idei pe larg. Ei rețin aproape tot ce le spui, adesea luându-și notițe în timp ce vorbești și nu întrerup aproape niciodată. Sunt conservatori în opinii și este puțin probabil ca sfaturile sau puterea voastră de convingere să îi influențeze într-o mare măsură.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Elvețienii au talentul de a obține cea mai bună afacere de la partea adversă, fără a părea vreo clipă insistenți sau agresivi. Ei ajung adesea la acest rezultat datorită încrederii pe care o au în calitatea și valoarea bunurilor și serviciilor oferite de ei. Elvețienii nu lasă la preț, indiferent că e vorba de ceasuri, instrumente de precizie, produse farmaceutice sau pârtii de schi, însă adesea ești tentat să plătești cât îți cer.

Elvețienii se pricep să te facă să simți că produsele sunt pe măsura prețurilor. Dacă încerci să negociezi prea mult cu ei, devin crispați, de parcă le-ai fi făcut o propunere dubioasă. Ei sunt niște negociatori deschiși, care se străduiesc în mod cinstit să vadă lucrurile prin prisma adversarului. Nu poți spune că sunt lipsiți de considerație – se grăbesc să vină cu sugestii utile când acest lucru nu le afectează buzunarul. În cea mai mare parte sunt demni de încredere și poți conta pe ei în ceea ce privește respectarea promisiunilor. Punctul lor forte este confidențialitatea.

Maniere și tabuuri

Elvețienii sunt mari băutori (se află pe locul nouă în lume) și fumători inveterați (locul șase). De asemenea, ocupă locul trei în ceea ce privește delictele legate de droguri, însă această cifră ar putea fi artificial mărită datorită eficienței demonstrate de poliția națională.

Elvețienii au o sumedenie de maniere, obiceiuri și festivaluri care diferă de la un canton la altul și nu poți avea pretenția să știi mare lucru despre ele. Ei au tendința să se „îngroape” în aceste activități de sărbătorile publice, iar străinii se simt adesea lăsați pe dinafară. Printre tabuuri se numără: lăudăroșenia, curiozitatea exagerată, încălcarea intimității și lipsa de punctualitate.

Cum să te înțelegi cu elvețienii

Nu trebuie să fii interesant ca să fii pe placul unui elvețian; ei caută să aibă parteneri de afaceri serioși și de încredere. Trebuie să le arătați că știți să vă controlați emoțiile, viața particulară și bugetul.

Întâlnirile sunt stabilite întotdeauna în prealabil și este recomandabil să ajungeți cu cinci minute mai devreme. Trebuie să vă îmbrăcați elegant și îngrijit și să fiți politicoși chiar dacă sunteți plictisiți sau cu gândul în altă parte.

Micile atenții sunt apreciate dacă vin de la cineva din străinătate, însă elvețienii nu fac mare caz de asta. Proprietatea este mult mai importantă decât afecțiunea, însă când un elvețian începe să te placă, se dă peste cap pentru a-ți arăta prietenia lui.

Olanda

Împinși în Marea Nordului de Germania și Belgia, olandezii au scos tot ce e mai bun din cea mai aglomerată bucată de pământ din cadrul UE, construind pe aceasta cel mai mare port din lume și extinzându-se mai degrabă către mare decât către uscat. Aflată pe locul 14 în topul economiilor mondiale, Olanda este o țară mică, însă cu o mare influență.

Din punct de vedere cultural, olandezii sunt orientați către nord și vest (și puțin spre est), însă nu spre sud. Au puține trăsături latine, însă au multe lucruri în comun cu britanicii, germanii, suedezii și norvegienii, ca și cum, în momente diferite au urmat modele diferite. Poate că acest lucru explică în parte caracterul paradoxal al societății olandeze. Cu norvegienii împărtășesc aceeași dilemă morală națională – cum poate un stat modern să îmbrățișeze îngăduința, toleranța, inovația la scară largă și căutarea pragmatică a prosperității fără a-și pierde valorile istorice împământenite, care au servit atât de bine în trecut această societate puritană și cumpătată?

Egalitarismul omniprezent atât în Olanda, cât și în Suedia a dus la crearea celor mai cuprinzătoare (și costisitoare) două state europene ale prosperității, cu toate implicațiile fiscalității ridicate ce decurg din aceasta. În ambele cazuri, costul acestui lux a fost sporit de o politică generoasă a imigrării: 10% dintre suedezii de azi nu s-au născut în Suedia, iar 15% dintre cei care trăiesc în Olanda nu sunt de origine olandeză.

În lumea afacerilor, atât olandezii, cât și suedezii au multe concerne multinaționale vestite (Shell, Unilever, Philips, Volvo, Electrolux, Scania, Alfa-Laval etc.) în comparație cu mărimea economiilor lor. Este o situație destul de diferită față de cea a Danemarcei, Norvegiei, Finlandei și Belgiei, de pildă, care au puține companii cunoscute în lume (Nokia și Carlsberg sunt probabil singurele).

Este firesc ca olandezii, aflându-se în vecinătatea Germaniei, să aibă multe trăsături comune cu vecinul lor prosper. Dinamismul, hărnicia și etica muncii sunt cele mai importante dintre aceste caracteristici. Dacă germanii sunt recunoscuți pentru eficiență și punctualitate, olandezii vor pretinde că și ei sunt la fel. Au o puternică orientare spre profit și spre a face bani (care însă nu trebuie cheltuiți prea repede!). Olandezii și germanii sunt la fel de economi, însă guvernele lor (în special cel olandez) nu sunt atât de strânse la punga. Numai companiile olandeze mai conservatoare, de tip mai vechi, seamănă cu cele germane, însă trăsăturile comune de management sunt: franchetea, un anume formalism cu privire la titluri și importanța educației ca o

componentă esențială a conducerii. În Olanda, educația urmează modelul german, cele mai importante caracteristici fiind: școlile profesionale, ucenicia și pregătirea la locul de muncă. Ambele țări excelează în formarea de ingineri și tehnicieni. Olandezii și germanii rivalizează unii cu alții în ceea ce privește cunoașterea drepturilor lor, însă compensează acest lucru prin a fi la fel de conștienți de obligațiile lor; chibzuința este un alt factor comun.

În ciuda trăsăturilor lor germanice evidente, olandezii se identifică poate cel mai mult cu britanicii. Când discută cu englezii, ei au un aer de rudenie care traversează cu ușurință fașia îngustă de apă dintre ei. Locuitorii insulelor frizice vorbesc o limbă pe undeva între olandeză și engleză. Tradițiile maritime ale celor două țări îi fac să împărtășească internaționalismul timpuriu, epocile pasionante ale explorării și activităților antreprenoriale și imperiile uriașe, dezorganizate, în care durabilitatea, deprinderile administrative și toleranța religioasă erau trăsături notabile. Olandezii și englezii rămân fideli monarhiei și conservatorismului elementar, însă le atenuează printr-o guvernare parlamentară democratică, o pasiune pentru dezbateri și un autodeterminism activ, practicat în tăcere. Pasiunea pentru case, grădini și flori este aceeași în ambele țări. În afaceri, olandezii și englezii se aseamănă în ceea ce privește îmbrăcămintea, discuțiile de tatonare, orientarea spre profit și pragmatismul. Excesul de protocol nu este agreat, mâncarea nu ocupă un loc central în nici una dintre cele două culturi (nici un prânz nu durează trei ore), iar competiția internă, deși acerbă, nu trebuie să se manifeste pe față.

Cultura

Valorile

Paradoxurile economice și geografice ale Olandei se regăsesc în detaliu în aceste valori:

conservatori
toleranți
internaționali
materialiști
puritani
îndărătnici
conștienți de drepturile lor
consultativi
monarhiști
neprotocolari
întreprinzători
cumpătați
autodeterminați
sinceri, deschiși

originali
dogmatici
mărginiți
moralști
îngăduitori
consensuali
supuși
competitivi
egalitariști
cuvioșii
prudenți
risipitori (despre guvern)
cooperanți
țin la intimitate

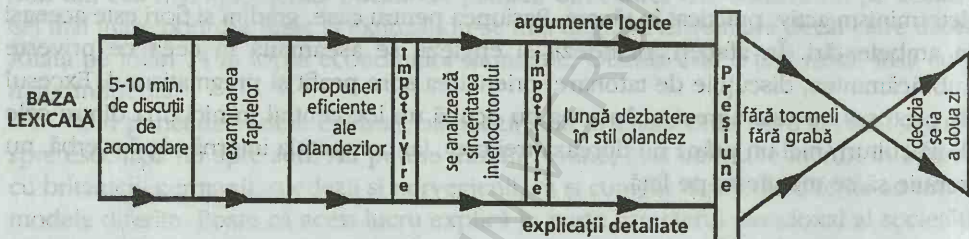
Concepte

Stilul de conducere și statutul

Piramida ierarhică în firmele olandeze este în mod hotărât plată: managerii stau alături de alți directori, iar deciziile se iau în urma unor îndelungi consultări, pe bază de consens. Ca și în Japonia, este evitată în mod sânguincios „tirania majorității”, căutându-se în general unanimitatea deciziilor. Indivizii își pot menține propriile opinii și nu pot fi constrânși, însă se pot face presiuni mari asupra oponenților solitari care insistă.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii



Tipul de ascultători

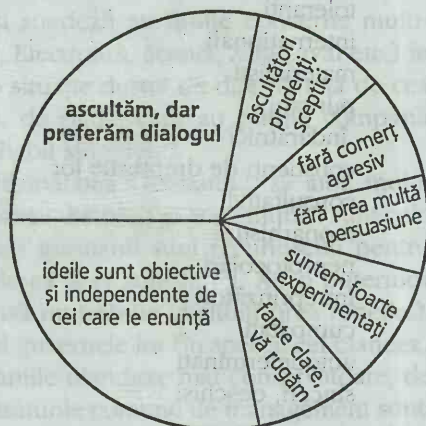
Olandezii sunt ascultători prudenți, sceptici, care preferă dialogul direct oricărei forme de prelegere.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Întâlnirile se bazează pe informații factive, iar manifestările afective sau entuziaste nu sunt, în general, agreate. Obiectivele generale sunt ajutorul reciproc și condiționarea. Confruntările sunt rare și contraindicate.

Cum să te înțelegi cu olandezii

- ◆ Documentează-te cu privire la istoria lor, rolul lor în primele colonizări și realizările olandezilor.



- ♦ Felicită-i pentru impresionantele talente lingvistice și strecoară-le câteva cuvinte în olandeză din când în când.
- ♦ Arată-le că ești punctual, cinstit, demn de încredere, rațional și egalitarist.
- ♦ Adu fapte în sprijinul vorbelor tale.
- ♦ Axează-te pe profitul reciproc.
- ♦ Fii pregătit pentru dezbateri lungi.
- ♦ Așteaptă-te la și practică agilitatea verbală.
- ♦ Negociază la sânge, dar respectă-ți promisiunile.
- ♦ Furnizează-le informații, fii informat și bine pregătit.
- ♦ Înainte de a trece la discutarea afacerilor, antrenează-i în discuții mărunte.
- ♦ Programează-ți întâlnirile din timp.
- ♦ Fii întotdeauna îndrăzneț și ferm, însă nu agresiv.
- ♦ Poți să-i contrazici și să te arăți sceptic fără a-i igni.
- ♦ Reține că ideile sunt obiective și independente de persoana care le exprimă.
- ♦ O dată ce a fost luată o decizie treci rapid la punerea ei în practică.
- ♦ Respectă ordinea de zi.
- ♦ Poți să te opui în continuare, chiar dacă nu obții majoritatea.
- ♦ Îți poți apăra sfera ta de responsabilitate.
- ♦ Nu fi pretențios, olandezilor nu le plac grandomanii.
- ♦ Nu umbla cu ocolșuri, olandezii nu știu să țină un secret.
- ♦ Evită apropierea fizică exagerată – „zona de confort” se află la aproximativ un metru.
- ♦ Nu întârzia la întâlniri și nu irosi timpul.
- ♦ Nu exagera cu manifestările deschise de prietenie (în stil american) la început. Olandezii consideră acest lucru deplasat.
- ♦ Nu negocia prea mult – ei sunt interesați mai mult de calitate și fiabilitate.
- ♦ Nu face concesii rapide când întâmpini opoziție. Olandezii respectă fermitatea.
- ♦ Nu grăbi negocierile.
- ♦ Nu face presiuni și nu folosi tacticile comerțului agresiv.
- ♦ Nu vorbi despre religie (în această privință olandezii sunt scindați).
- ♦ Nu te amesteca în problemele lor familiale.
- ♦ Mergi în vizită la olandezi cu un buchet de flori.
- ♦ Nu fi ironic sau sarcastic, deși umorul este popular în Olanda.
- ♦ Nu uita că ei știu probabil mult mai multe despre tine decât știi tu despre ei.

Belgia

Se spune adesea că Belgia nu este o țară, ci un compromis. Belgia a fost creată în 1830, când provinciile catolice din Țările de Jos care își câștigaseră independența, ieșind de sub dominația Spaniei în secolul al XVII-lea, s-au desprins de nordul calvinist. În esență există două națiuni – una care vorbește flamanda, în nord, și una care vorbește franceza, în sud. Cele două nu se agreează, mai cu seamă de când echilibrul puterii trece de la vorbitorii de limbă franceză, inițial îmbogățiți de pe urma minelor (valonii), la flamanzii de curând îmbogățiți și numeric superiori, care trăiesc în Antwerpen (Anvers) – oraș situat pe râul Scheldt – al doilea port ca mărime din Europa. Pentru a complica și mai mult lucrurile, orașul Bruxelles este o enclavă de limbă franceză în Flandra, iar o minoritate germană trăiește de-a lungul graniței cu Germania. Uneori, la Bruxelles, grupări lingvistice rivale fură, în mijlocul nopții, indicatoarele stradale scrise în limba nedorită.

Compromisul la nivel politic s-a realizat prin numirea a trei prim-miniștri – unul valon, unul flamand și unul belgian. Disputele parohiale sunt numeroase, însă irascibilitatea degenează destul de rar în manifestări violente. Având 66 de miniștri în guvern, cu diviziuni politice determinate pe criterii lingvistice, vă puteți închipui ce coșmar birocratic este capitala Belgiei. Ca și cum n-ar fi fost de ajuns, orașul Bruxelles a fost desemnat și capitala Europei; 25 % dintre locuitorii săi sunt birocrați bine plătiți, din alte țări ale lumii.

Majoritatea belgienilor sunt oameni prietenoși, muncitori, caracterizați printr-o lipsă de dogmatism, opinii puternice și o dorință cinstită de a câștiga bani mulți cu un minimum de efort. Belgienii au muncit din greu ca să realizeze un vis franco-german – o Europă unită –, iar europenizarea lor trebuie să fi contribuit la relativul lor anonim, în comparație cu alte popoare.

Cu toate acestea, Belgia, deși mică, se află pe locul 20 în topul economiilor mondiale, cu mult înaintea unor țări precum Suedia, Austria, Turcia, Danemarca și Africa de Sud, ca să nu mai vorbim de tigrii asiatici Hong Kong și Singapore. Producția Belgiei o egalează pe cea a Taiwanului, o putere în domeniul exporturilor (care are o populație dublă). În ceea ce privește PIB-ul pe cap de locuitor, Belgia se situează pe locul 14 în lume, înaintea Marii Britanii, Canadei, Australiei, Italiei, Spaniei și Olandei, ocupă locul 12 în Indexul Dezvoltării Umane și este al șaptelea mare comerciant din lume, însumând 4% din totalul exporturilor mondiale!

O mare putere industrială, Belgia este greu de evaluat în ceea ce privește influența sa culturală asupra Europei și asupra restului lumii. Impactul bi-culturalismului său este diminuat de faptul că rivalitatea intensă tinde să neutralizeze efectul ambelor părți. Nu există un profil cultural național unic al Belgiei:

Cultura

Valorile

Valorile comune sunt:

conservatori
orientați spre Europa
modestie intelectuală
evitarea dogmatismului
compromis

monarhiști
non-soviniști
bun-simt
flexibilitate
evitarea confruntării

Valorile contrastante pot fi descrise după cum urmează:

Valori flamande

egalitarieni
luarea deciziilor pe bază de consens
șefi abordabili
delegarea responsabilității
relații destinse
puține simboluri ale statutului
nu le place să vorbească franceza
dornici de promovare

Valori valone

autoritari
decizii autocratice
păstrează o mare distanță autoritară
delegare mică a puterii
structură verticală
simboluri importante ale statutului
vorbitori de franceză
conștienți de rangul lor

Concepte

Flamande

Stilul de conducere

Șefii sunt relaxați și moderați și este general acceptat faptul că luarea deciziilor se va face pe bază de consens. Responsabilitatea se delegă de sus în jos într-o mare măsură.

Valone

Autoritatea este exercitată într-o manieră similară celei din Franța, unde toate deciziile finale rămân la latitudinea șefului. În mod normal, ideile generale sunt expuse angajaților, însă acesta este mai mult un exercițiu de constatare a faptelor decât o discuție de tip referendum.

Statutul

Titlurile, privilegiile și alte simboluri ale statutului sunt mai puțin importante decât salariul. Autoritatea se bazează în mod normal pe competență.

Rangul este important și este oglindit de mașină, spațiul și covoarele din birou, funcție, mobilă, spațiul de parcare etc. Distanța impusă de autoritate este mare.

Timpul

Punctualitatea este considerată un lucru firesc. Timpul nu trebuie irosit.

Valonii se consideră mai punctuali decât francezii.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Comunicarea este neprotocolară pentru că șeful se amestecă printre angajați și adesea acționează potrivit ideilor lor, precum și propriilor sale idei.

Faptele sunt considerate mai importante decât teoriile.

Comunicarea urmează niște canale oficiale, pentru că este stabilită o ierarhie clară.

Valonii sunt mai ingenioși, însă evită elocvența în favoarea stilului temperat.

Tipul de ascultători

Flamanzi

Flamanzii se ascultă unii pe alții „în cerc”. Sunt atenți, pentru că rezultatul final va fi cel mai probabil un amalgam al tuturor ideilor expuse. Toată lumea trebuie să cunoască strategia.

Valoni

Întâlnirile sunt pentru instructaj, prin urmare subordonații tind să-și asculte superiorii și nu invers. Angajații nu știu întotdeauna care este strategia.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

De obicei se tratează cu un grup. Flamanzii nu țin să se afirme și consideră compromisul binevenit. Dacă vrei într-adevăr să găsești soluții, ai șanse mari să ajungi la un acord. Au o înclinație spre pragmatism și au un stil calm. Ca majoritatea celor care provin dintr-o țară mică, sunt adaptabili. Factorul decisiv tinde să domine strategia. Toți membrii grupului trebuie să-și dovedească eficiența – nimeni nu se află acolo „de florile mărlui”.

Valonii sunt mai puțin pretențioși și încăpățânați decât francezii, în mare parte pentru că ei nu susțin sus și tare că se pricep mai bine ca alții. La ei nu se tratează cu un grup, ci în general cu managerul sau cu șeful delegației. Opiniile sale trebuie analizate. Tot el poartă responsabilitatea. Este de așteptat ca acesta să aibă charismă, însă totodată el trebuie să dea dovadă de modestie la momentul potrivit.

Cel mai important tabu este folosirea limbii franceze. Celelalte sunt aroganța, siguranța de sine exagerată și poziția influentă. Ei au resentimente pentru că în trecut erau clasa de jos și sunt încă supărați că Bruxelles este o enclavă unde se vorbește limba franceză în mijlocul flamanzilor.

Valonii se revoltă la gândul că sunt considerați niște francezi destul de greoi la minte și le displace tendința francezilor de a face glume pe seama lor. Ei sunt, totuși, mai lenți în exprimare decât francezii, iar celorlalți latini li se pare că aceștia „rulează cu încetinitorul” și sunt destul de cumpăniți.

Cum să te înțelegi cu belgienii

Demonstrați-le că sunteți conștienți de faptul că flamanzii nu sunt olandezi, iar valonii nu sunt francezi. Principala diferență între cele două grupuri este problema luării deciziilor pe bază de consens *versus* stilul ierarhic, așadar va trebui să vă adaptați modul de abordare în consecință.

Belgienii de ambele convingeri vor căuta în voi anumite calități: pragmatism, orientare spre profit, flexibilitate, disponibilitate pentru compromis, capacitatea de a respecta integritatea și creativitatea unei țări mici. Belgianii sunt profund europeni și așteaptă de la voi să împărtășiți o doză din entuziasmul lor față de Europa (dacă veniți dintr-o țară a Uniunii Europene).

Franta

În politică, dar și în afaceri, francezilor le place să fie independenți (uneori nonconformiști) și le pot părea frustranți americanilor, japonezilor și deopotrivă europenilor.

Francezii trăiesc într-o lume a lor, care are drept centru Franța. Sunt cufundați în propria lor istorie și tind să creadă că Franța a stabilit regulile unor noțiuni ca: democrație, justiție, guvern și sisteme legale, strategie militară, filosofie, știință, agricultură, vinicultură, specialități culinare și viață de societate în general. Alte popoare au reguli diferite și au multe de învățat până să ajungă să procedeze corect.

Francezii nu știu practic nimic despre multe alte țări, deoarece sistemul lor de educație îi învață puține despre istoria sau geografia popoarelor mici sau care au aparținut altor imperii decât al lor. Atitudinea lor generală față de străini este destul de plăcută, nici pozitivă, nici negativă. Ei vor face afaceri cu tine dacă ai un produs bun sau în cazul în care cumperi ceva, însă vor avea la început o atitudine oarecum condescendentă. Dacă nu vorbești franceza și pari să fii anglofon, pentru ei nu e de bun augur.

Nu te consideră egalul lor. Poți să fii mai bun sau mai slab, dar ești diferit. Francezii, ca și japonezii, consideră că sunt unici și nu se așteaptă să fii vreodată în stare să te conformezi în totalitate standardelor lor. Ce mod de abordare ar trebui să adopți când tratezi cu francezii? Ar fi bine să te „galicizezi” într-o oarecare măsură, adică să devii mai vorbăreț, mai inventiv și mai vehement? Sau ar trebui să-ți păstrezi atitudinea impasibilă și cinstită, cu riscul de a părea de lemn sau a nu reuși să comunici?

Pentru a obține ceea ce e mai bun din negocierea cu francezii, trebuie să le studiezi psihologia și tacticile aplicate în tranzacțiile comerciale. Ei abordează procesul de negociere într-o manieră pur franceză, care include următoarele caracteristici:

- ♦ Ei se prezintă la întâlniri într-o ținută oficială, acestea fiind pentru ei niște ocazii oficiale.
- ♦ Se folosesc numele de familie și introducerile ceremonioase, iar ocuparea locurilor se face ierarhic.
- ♦ Politețea și stilul oficial vor fi menținute pe tot parcursul negocierii, dacă francezii sunt cei care conduc „ostilitățile”.

- ◆ Argumentele lor vor fi dominate de logică; nu scapă nici o ocazie de a sublinia orice lucru illogic rostit de partea adversă.
- ◆ Folosirea logicii va duce la o analiză detaliată a tuturor problemelor aduse în discuție. Prin urmare, întâlnirea va fi lungă și prolixă.
- ◆ Ei nu își expun de la început pretensiile, însă ajung la ele printr-o argumentație foarte atent construită.
- ◆ Își arată atuurile numai într-un stadiu avansat al negocierilor (ceea ce-i determină pe americani, de pildă, să-i considere vicleni).
- ◆ Francezii caută să afle de la început care sunt obiectivele și pretensiile celeilalte părți. Americanii îi obligă, de obicei, să-și pună toate cărțile pe masă.
- ◆ Francezilor le trezește bănuieli atitudinea prietenoasă încă de la începutul discuției și nu agreează tutuirea, scoaterea sacourilor și dezvăluirea unor detalii personale sau familiale.
- ◆ Ei se mândresc cu juțea minții lor, însă nu le place să fie zoriți când e vorba de luarea deciziilor. Pentru ei, negocierea nu este o procedură rapidă.
- ◆ Rareori iau decizii importante în cadrul întâlnirilor. Adesea, principalul factor de luare a deciziilor nu este prezent la întâlnire.
- ◆ Obișnuiesc să prelungescă discuția, deoarece o consideră un exercițiu intelectual pe parcursul căruia se familiarizează cu partea adversă și e posibil să-i descopere punctele slabe.
- ◆ Obiectivele lor sunt pe termen lung; încearcă să cultive relatii personale solide.
- ◆ Ei nu vor face concesii la negocieri, decât în cazul în care logica lor a fost înfrântă. Acest fapt îi face să treacă drept încăpățânați în ochii americanilor dispuși la compromisuri și ai britanicilor „descurcări”.
- ◆ Când se află într-un împas rămân intransigenți, fără însă a fi grosolani; pur și simplu își reafirmă poziția.
- ◆ Încearcă să fie precisi în permanență. Limba franceză înlesnește acest lucru.
- ◆ Pot deveni oarecum irascibili dacă nu li se arată respectul cuvenit sau dacă nu este respectat protocolul, însă ei sunt mai puțin sensibili la problema de onoare decât spaniolii sau sud-americani și mai puțin preocupați să nu se facă de răs decât orientalii.
- ◆ Sunt intuitivi și oportuniști, însă până la urmă prudenți.
- ◆ Ei consideră că sunt superiori, din punct de vedere intelectual, oricărui alt popor.
- ◆ Adesea se abat de la ordinea de zi și discută pe îndelete o serie de probleme, într-o ordine aleatorie.
- ◆ Britanicii și americanii se plâng adesea : „Am vorbit ore în șir însă nu a fost luată nici o decizie și nu s-a întreprins nimic”. (Prin intermediul discuțiilor ample, francezii își clarifică propriile gânduri, fără a se decide însă asupra modului de a acționa.)
- ◆ Vor lega negocierea de alte tranzacții pe care le efectuează.
- ◆ Opiniile lor personale vor influența tranzacțiile încheiate în numele firmei.
- ◆ Printre ceilalți membri ai echipei lor de negociatori întâlnim adesea prieteni apropiați, colegi de facultate sau chiar rude.

- ◆ Stilul de comunicare este extravertit, personal, adesea afectiv, însă respectă logica.
- ◆ Ei se prezintă la negocieri bine informați, însă faptul că văd lucrurile prin „ochelari” francezi îi împiedică să perceapă implicațiile internaționale. Uneori le creează probleme faptul că nu cunosc limbi străine.

Când tratați cu francezii, trebuie să vă purtați mult mai protocolar decât de obicei, folosind numai numele de familie și manifestând o politețe aproape exagerată față de directorii francezi.

Trebuie să urmăriți firul logic în permanență, evitând intuițiile în stil american sau „tatonarea situațiilor” în stil britanic. Dacă cineva afirmă contrariul a ceea ce a spus chiar și cu câteva luni în urmă, un francez va sublinia această contradicție.

Trebuie să fiți dispuși să păreți „mai umani” decât de obicei, căci francezii, în ciuda logicii și exactității lor, sunt în definitiv latini. Apreciază o discuție bună și nu mai țin cont de timp când au parte de așa ceva. Dacă nu vorbești destul, te vor cataloga după aceea monosilabic.

Dacă vrei să câștigi puncte, poți să-i critici pe englezi – una dintre distracțiile preferate ale francezilor. Nu e nevoie să nedreptățești pe cineva, arată doar că nu te afli cu totul în tabăra anglo-saxonă. Francezii nu se supără dacă îi ataci pe ceilalți vecini ai lor – italienii sau spaniolii.

Nu îl criticați pe Napoleon – figura sa dăinuie în sufletul francezilor. Puteți să spuneți ce poftiți despre De Gaulle, Mitterrand sau despre orice alt premier francez actual. Mai mult ca sigur că ei nu știu cine este prim-ministrul țării voastre, așa că nu-l pot pune la zid.

Francezii sunt deseori criticați de oameni de alte naționalități și nu este greu de înțeles de ce. În esență certăreți și îndărătnici, ei se trezesc adesea marginalizați la întâlnirile internaționale, izolați în intransigența lor, când toți ceilalți au ajuns la un compromis. În mod firesc, acest lucru îi face să poată fi ușor învinuiți de aroganță. Totuși, cineva trebuie să simpatizeze cu ei. Gândesc profund, sunt persoane intuitive, care simt că au o mai bună perspectivă istorică decât majoritatea dintre noi. Preferă să aibă dreptate decât să fie populari. Au francezii de obicei dreptate? Ca toți ceilalți, și ei sunt supuși greșelii și pot fi părtinitori, însă au o experiență bogată în politică, probleme de război, organizare și administrare internă și externă și umanistică. Asemenea germanilor, nu pot fi acuzați de superficialitate. Îndelungata și semnificativa lor implicare în problemele europene și mondiale le întăresc francezilor convingerea că vocea lor ar trebui să răsună clar și răspicat în forurile internaționale. Poate că forța lor politică, militară și economică nu mai este predominantă, ca odinioară, însă francezii nu sesizează nici o diminuare a autorității lor morale și didactice. Ca și americanii, britanicii și rușii, ei au o puternică predispoziție mesianică. Nu ar fi oameni dacă nu s-ar revolta gândindu-se la ascensiunea britanicilor după căderea lui Napoleon, la declinul limbii franceze ca limbă internațională, la incursiunile japonezilor în arena economică europeană și, mai presus de toate, la americanizarea dăunătoare a unor mari zone din lume, inclusiv a Europei, odinioară dominate de francezi și chiar a culturii franceze în sine.

Deși considerați adesea apărători egoiști ai propriului lor teritoriu, nu este imposibil ca, datorită tenacității lor de modă veche și împotrivirii față de globalizarea precipitată, ei să ajungă într-o zi campioni valorilor și filosofiilor seculare pe care Europa le prețuiește în subconștient. Nonconformiștii Europei ar putea foarte bine să devină fundamentul ei moral. În orice caz, merită să examinăm mai îndeaproape aparenta încăpățănare și trăsăturile negative ale francezilor.

Francezii văzuți de alții

În aparență

Francezii sunt încăpățânați, au întotdeauna o părere diferită de a celorlalți.

Se consideră mai deștepti decât restul.

Nu le place să vorbească limbi străine, în special engleza.

Nu știu mare lucru și nu îi interesează alte țări și culturi.

Au manifestări emotive exagerate.

Sunt indiscreți, pun întrebări și se amestecă în treburile altora.

În realitate

Își mențin afirmațiile pe care le consideră corecte până li se dovedește că greșesc.

Adevărat: lungul șir al mărețelor lor realizări istorice le creează convingerea că misiunea lor este să civilizeze Europa.

Franceza era odinioară limba diplomației, consacrată pe plan internațional și se vorbea pe scară largă pe patru continente. Este o limbă logică, precisă; mulți străini o găsesc frumoasă. Francezii suferă gândindu-se la declinul acesteia în fața limbii engleze. Anglia era dușmanul tradițional. În urechile lor engleza americană sună adesea vulgar, anti-intelectual.

Orele de istorie din sistemul lor educațional tind să se axeze pe istoria Franței. Nu au prea multe cunoștințe despre alte popoare, însă știu o mulțime de lucruri despre Asia și Africa și au multe ore alocate pentru studiul culturilor antice.

Ca toți latinii, ei ridică vocea și gesticulează când se aprind, însă rareori își pierd rațiunea și apreciază calitățile celorlalți.

Franceza este o limbă atât de exactă încât este dificil să nu fii direct când o folosești. Francezii sunt adesea prea intimi, pentru că îi interesează persoana voastră, însă au o politețe înăscută, de multe ori nesensizată de străini.

Vorbesc prea mult la întâlniri.

Nu pot respecta ordinea de zi.

Sunt cusurgii.

Își fac planuri mărețe.

Nu sunt buni coechipieri.

Nu se pot relaxa.

Se reped să îi atace pe alții.

Preferă ideile în detrimentul faptelor și nu iau decizii ușor și firesc.

Sunt cinici.

Sunt în mod irevocabil șovini.

Îți ia mai mult timp să construiești un argument logic decât unul intuitiv. Teoria carteziană impune o construcție progresivă. Totodată, francezilor le place să analizeze toate aspectele unei probleme înainte de a lua o decizie.

Pentru că fac conexiuni între toate aspectele problemei, ei au senzația că trebuie să se gândească și să se răzgândească pentru a lua, în final, cea mai bună decizie.

În general ei au o idee clară despre ceea ce doresc și fac eforturi să pună lucrurile la punct.

Adevărat, au gânduri mari și urăsc mediocritatea. Însă o dată stabilite liniile generale, le analizează ulterior cu mare atenție detaliile.

Sunt foarte individualiști și nu le lipsește încrederea în sine. Acest lucru, alături de o educație solidă îi încurajează să acționeze pe cont propriu. Această tendință este contracarată chiar în Franța de un grad ridicat de centralizare.

Relaxarea nu este un lucru ușor pentru oamenii iuți, ingenioși și culti.

Francezilor le place ordinea în tot ce îi înconjoară. Nu au scrupule în a îndrepta ceea ce ei percep ca nedreptate, prostie sau indulgență. Nu ezită să intervină.

Statisticile pot dovedi orice. Faptele nu sunt întotdeauna ceea ce par. Ce e rău în a studia niște idei?

Dacă îi ai pe britanici de o parte, pe germani de cealaltă parte, iar pe americani la televizor, n-ai altă șansă decât să fii cinic.

Malraux a arătat că națiunile acționează de obicei într-o manieră naționalistă și nu se lasă impresionate de o falsă internaționalizare. Dreptatea socială se realizează cel mai bine într-o țară care-și cunoaște temeliile.

Francezii sunt egoiști, nu le prea pasă de ceilalți.

Sunt mesianici.

Fals. Așa cum spunea în continuare Malraux, Franța nu este niciodată total eficientă când luptă pentru ea însăși. Când francezii luptă pentru omenire, ei sunt admirabili.

Adevărat. Discursul lui Malraux la numirea sa în funcția de ministru al Culturii s-a referit la răspândirea culturii franceze. E un lucru bun pentru noi.

Italianii sunt oameni fermecători, inteligenți, cărora Europa le datorează multe din punct de vedere cultural. Comunică extraordinar și combină percepția deosebit de pătrunzătoare cu flexibilitatea permanentă. Continua lor exuberanță și puterea de convingere locvace produc o reacție adversă asupra britanicilor rezervați, germanilor factici și scandinavilor taciturni. Totuși, nordicii au multe de câștigat adaptându-se la firea sociabilă a italienilor, venind în întâmpinarea acestora cu gustul lor pentru dialog. Se pot încheia o mulțime de afaceri cu italienii, care exportă puternic pentru a supraviețui. Comentariile care urmează încearcă să le arate nordicilor cum poți fi răsplătit făcând unele concesii în direcția extravertirii.

Italianilor le place să împărtășească celorlalți detalii despre familie, vacanțe, speranțe, aspirații, dezamăgiri, preferințe. Ei îți arată fotografiile ale copiilor etc. Dezvăluie-le câteva dintre opiniile voastre politice sau religioase – este o practică obișnuită în Italia, nu trebuie să vă izolați. Discutați despre concepții și valori. Nu vă temeți că veți trece drept vorbăreți. Indiferent de cât vă străduiți, italienii vă vor considera întotdeauna rezervați (și vor vorbi de zece ori mai mult ca voi).

O caracteristică a italienilor este aceea că nu sunt șovini și nu cred, automat, că italienii trebuie să fie cei mai buni. Această modestie națională rar se întâlnește în afara Finlandei și a Italiei. Profitați de această însușire discutând deschis despre Italia.

Italianii, spre deosebire de spanioli, germani sau francezi nu sunt foarte sensibili și nu se atacă ușor. Ei acceptă criticile și sunt foarte flexibili. Cu ei poți să vorbești mult mai liber decât cu majoritatea europenilor, însă nu exagerați cu sinceritatea și cu lipsa de menajamente. E adevărat că sunt flexibili, însă totodată și delicați.

Rețineți că stilul de comunicare este elocvent, prolix, demonstrativ și aparent afectiv. Pentru ei e normal, pentru voi, exagerat de teatral. Să nu aveți impresia că gesticulatul și vorbitul cu mâinile denotă instabilitate sau îi face nedemni de încredere. Prin contrast, ei vă consideră cam rigizi și distanți. Faceți-i să se simtă în largul lor printr-o mai mare expresivitate a feței și mai multă gestică.

Italianii percep noțiunea de timp altfel decât nordicii și americanii. Nu ajung la timp la întâlniri. A fi punctual înseamnă, la Milano, să întârzii 20 de minute, la Roma, o jumătate de oră, iar în sud, 45 de minute. Nu vei reuși să schimbi acest lucru, decât poate dacă lucrezi într-o fabrică, la program fix sau într-un mediu birocratic. Prin urmare trebuie să te adaptezi. Pregătește-te să aștepți 15–45 de minute până ce omologul italian își face apariția sau te invită în biroul său. Ia-ți la tine o carte sau o

revistă bună. La rândul tău, poți să te prezinți la întâlnire cu o jumătate de oră mai târziu, însă puțini nordici sunt practic în stare de așa ceva. Și noțiunea de spațiu este percepută diferit. Italienii sunt obișnuiți să trăiască în aglomerație și să lucreze în imediata apropiere a celorlalți. Acest fapt creează o atmosferă de echipă, aproximativ similară celei japoneze. Britanicii, americanii sau germanii au nevoie de mai mult spațiu sau „libertate de acțiune” pentru a lucra eficient, iar acest lucru este vizibil în schema biroului sau în utilizarea spațiului atât în fabrici, cât și în sfera administrativă. Pregătiți-vă să vă „loviți” la tot pasul de italieni.

Distanța confortabilă este mai mare pentru nordici decât pentru italieni. Englezilor le place să păstreze o distanță minimă de 1,2 metri între ei și interlocutor. Italienii sunt foarte mulțumiți și cu 80 de centimetri. Dacă te retragi mai mult de atât vor crede că îi eviți sau că prezența lor fizică îți este dezagreabilă. Faceți-i să se simtă bineveniți, „menținându-vă pe poziție”.

Italienii ar putea să te atingă pe braț sau pe umăr sau chiar să te îmbrățișeze, dacă sunt animați de sentimente prietenești. După câteva luni de cunoștință, s-ar putea să vă sărute pe obraji când vă întâmpină sau când vă conduc la plecare. Vă arată afecțiune și ar trebui să găsiți o cale de a le răspunde în același fel. Puteți măcar să le zâmbiți, din când în când; doar n-o să vă crape fața (într-un climat sudic).

Flexibilitatea de care dau dovadă italienii în afaceri vă determină să-i credeți „necinstiți”. Deseori ei interpretează regulamentele cum le convine, încalcă sau „fentează” legile și dau o interpretare foarte flexibilă anumitor acorduri, restricții și reglementări. Rețineți că aceasta este maniera lor de a face afaceri și ați putea foarte bine să profitați de pe urma acestei „flexibilități”. Modul vostru de abordare destul de rigid, în spiritul legii, va fi considerat de ei oarecum demodat, nesocotit sau chiar opac. În această privință ei sunt probabil mai aproape de realitate decât voi și mai puțin idealști. În nici un caz ei nu consideră că modul lor de abordare este corupt, imoral sau înșelător. Ei te vor primi cu bucurie în „conspirația” lor. Dacă ești de acord, vor împărți cu tine „beneficiile”. Dacă respecti litera legii, vor merge mai departe fără tine. Nu este vorba de ilegalități evidente. Există multe zone „crepusculare”, în care scurtăturile sunt, după părerea italienilor, o chestiune de bun-simț.

Italienii sunt persoane pentru care dreptul la intimitate este mai puțin important decât pentru liniar-activi și îți vor împrumuta lucrurile (sau timpul) fără a sta pe gânduri. În cele din urmă ți le înapoiază sau te despăgubesc (calculatorul, mașina, raportul etc.), așa că nu fiți exagerat de rigizi în această privință. Rețineți că și voi puteți împrumuta lucruri de la ei, ori de câte ori doriți.

Deseori italienii „împrumută” bani de la voi, în sensul că plătesc cu întârziere. Acesta e un alt domeniu în care schimbarea obiceiului este foarte dificilă. În acest caz, cel mai bun lucru este să fixați termene de plată rezonabile din timp și/sau să vă gândiți serios la probabilitatea de a vă primi banii mai târziu. Rețineți că italienii vă vor lăsa să faceți la fel (dacă își pot permite).

La întâlniri, italienii nu respectă ordinea de zi cu atâta strictețe ca nordicii. O vor lua înaintea programului și se vor reîntoarce pentru a discuta puncte pe care le credeți încheiate. Vor vorbi tare, avântat și îndelung. Adesea vor vorbi mai mulți deodată și veți asista la desfășurarea a două-trei microîntâlniri simultane. Ei nu suportă pauzele mai lungi de cinci secunde. Dacă nu sunteți cel care conduce întâlnirea, n-aveți altceva de făcut decât să stați jos și să vă distrați. Dacă însă prezidați întâlnirea,

trebuie să faceți puțină ordine, dar nu veți reuși decât stabilind niște reguli stricte de la început. Un cunoscut de-al meu, german, folosea cartonașe galbene, roșii și verzi pentru a-i disciplina pe sud-americanii participanți la întâlnire. Această metodă amuzantă, însă fermă, dădea rezultatele scontate.

Debitul verbal exagerat al italienilor *versus* concizia nordicilor reprezintă o dificultate constantă în comunicarea internă din cadrul companiilor, pentru că ambele părți vizează claritatea, unii prin multe cuvinte, iar ceilalți prin mesaje și informări scurte. E nevoie de un compromis. Nordicii trebuie să învețe să fie mai expliciti și detaliați, dar în același timp să îi încurajeze pe colegii italieni să fie mai concisi, să facă economie de cuvinte și idei, și ori de câte ori se dovedește mai practic, să le formuleze în scris. Inventarea faxului a fost o binefacere pentru scandinavi și alte nații concise.

Aparent, italienii sunt mult mai politicoși decât nordicii, astfel că adesea veți părea exagerat de sinceri, lipsiți de menajamente și chiar grosolani, deși nu intenționați acest lucru. Încercați să vă comportați cu o oarecare finețe sau delicatețe și să-i flatați mai mult decât ați face-o în mod normal. Acest lucru le face plăcere. Deschideți-le ușile doamnelor și ridicați-vă și luați loc la momentul potrivit. Probabil că oricum faceți acest lucru, dar observați cu cât fărmece și stil o fac italienii. Când părăsesc o încăpere, italienii obișnuiesc să spună *Con permesso*. Încercați câteva trucuri de acest gen. Dacă încă vă simțiți un pic jenați, consolați-vă cu gândul că unui japonez, italienii i se par neîndemânatici, stăpâniți de emoții și adesea neciopliți.

Adesea vă va veni greu să scăpați de impresia că italienii sunt o adunătură nedisciplinată, dezorganizată. Ei nu par să facă planuri metodice ca voi. Nu uitați că ocupă locul cinci în topul mondial al țărilor industrializate, surclasându-i până și pe germani și americani în domenii cum ar fi: aparatura electrocasnică și unele tipuri de autoturisme. În plus, ei mai au și o economie subterană, sau „neagră”, a cărei anvergură nu se cunoaște. Prin urmare trebuie să admitem că sunt pricepuți. Vă rămâne doar să aflați la ce capitole vă sunt superiori și dacă puteți învăța să faceți ca ei. Eficiența lor nu este la fel de „evidentă” ca a voastră, însă are probabil o legătură cu comunicativitatea, flexibilitatea, programul de lucru, cu faptul că pun accentul pe oameni, cu lucrul în echipă, cu rapiditatea și oportunismul lor. Încercați să vă puneți în pielea lor.

Negociatorii italieni sunt prietenoși, vorbăreți și, esențialmente, flexibili. Sunt mai puțin direcți decât nordicii, și adesea par să meargă pe ocolite. Italienii discută problemele dintr-un unghi personal sau semiafectiv („Uitați-vă ce relații bune există între președinții noștri”), în timp ce nordicii încearcă să se axeze pe profitul companiei și pentru ei doar faptele contează. Nordicii ar trebui să abordeze negocierea cu italienii acordând timpul convenit acomodării și înarmându-se cu o doză mare de răbdare. Trebuie să fie pregătiți pentru o discuție îndelungată și să își păstreze calmul. Italienii s-ar putea să se înfierbânte la un moment dat, însă în clipa următoare să devină cei mai amabili negociatori. Italienii se pot certa între ei la masa negocierilor, însă câteva minute mai târziu sunt cei mai buni colegi. Negocierea poate începe de la un preț destul de ridicat, dar ei sunt gata să lase mult din preț. Când scandinavii sau britanicii le fac o ofertă de vânzare, ei trebuie să pornească de la un preț care să permită reduceri ulterioare. Italienii se așteaptă la așa ceva. Ei trebuie să părăsească masa negocierilor arătând că au câștigat ceva. Fiecare membru al echipei trebuie să se aleagă cu ceva. Nordicii își vor da toată silința dacă vor privi negocierea ca pe un joc interesant, care se joacă după reguli italiene, dar aduce un profit serios ambelor părți.

Spania

Dacă există o singură Anglie și o singură Franță, Spanii sunt mai multe. Și pentru romani au existat mai multe Spanii, iar multiplele sale fațete sunt încă evidente în regiunile sale bine delimitate. Castilienii sunt majoritari și continuă să domine, însă ați face bine să vă informați cu privire la originea spaniolilor înainte de a face afaceri cu ei. Galițienii sunt practici și melancolici, având unele rădăcini comune cu nordicii. Încăpățânarea aragoneză își găsește un ecou în perseverența finlandeză (*sîsu*). Bascii au un talent pentru activitățile industriale și comerciale și, împreună cu finlandezii, ungurii și cu estonii au o obârșie diferită de cea a indo-europenilor. Catalanii au, ca și nordicii, cultul eficienței, fiind orientați mai degrabă către Franța decât către Spania. Pe de altă parte, au puține în comun cu alte două regiuni: Asturia, unde oamenii sunt extrem de aroganți și Andaluzia, unde toți sunt oratori, iar orarele nu sunt respectate.

Cam atât despre regiuni. Să aruncăm o privire mai atentă asupra Castiliei și asupra oamenilor săi. Castilienii sunt în esență latini și, vreme de multe secole, au fost apărătorii moștenirii romane, păstrându-i monumentele literare și lingvistice, precum și tradițiile legate de cuceriri și de imperiu. Caracteristicile latine, evidente în Castilia, sunt debitul verbal excesiv și elocvența (cuvântul castilian *hablar* – „a vorbi” – vine din latinescul *fabulare*, care înseamnă „a inventa”, a înflori și a gusta din plăcerea conversației). Confrunțați cu un asemenea debit verbal și cu poza de eterni romantici, atât de dragă spaniolilor, nordicii nu se vor simți prea confortabil. Mândri de istoria și de puritatea obârșiei lor, castilienii sunt în sufletul lor niște luptători, niște mistici, niște individualiști nerealști care au atins momentul lor de grație pe timpul conchistadorilor, dar care nu au fost în stare să-și organizeze propriul imperiu. Britanicii și americanii pot admira individualismul castilian, o trăsătură pe care o au în comun însă; în Spania, individualismul a dus la revolta față de autorități și față de sistem și chiar la disprețul față de guvern. În partea de sud a țării, climatul torid accentuează apatia și inerta, când e vorba de aplicarea legilor și regulamentelor.

În Spania, sărăcia este considerată la fel de nobilă ca și bunăstarea. Cerșetorii sunt bine tratați, cei săraci și nevoiași se bucură de respect, iar aristocrația înăscută se observă și la cei mai umili. Demnitatea personală trebuie păstrată chiar și atunci când toate celelalte sunt pierdute. Timpul, banii și chiar prudența au o importanță secundară. Dacă nordicilor pragmatici le vine greu să „înghiță” așa ceva, vor fi și mai uimiți de fatalismul castilian. „De ce să ne preocupe atât soarta noastră?”, spune

castilianul – tot ce se întâmplă acum s-a întâmplat și înainte și cu siguranță se va repeta. Deși plini de energie debordantă când îi cuprinde febra acțiunii sau în momentele lor de profund vizionarism, spaniolii nu se prea dau în vânt după rutină și sarcini banale precum consolidarea și coordonarea. Și mâine mai e o zi și dacă ne e dat să reușim, nimeni nu poate schimba acest lucru. Germanii, care au prea puțin timp pentru fatalism, se consideră stăpânii propriului lor destin și nu agreează această atitudine. Am putea insista afirmând că faptele sunt lucruri care cer efort, dar spaniolii susțin că lucrurile nu sunt ce par a fi. Este vorba de o dublă realitate, cea a detaliului imediat și cea a întregului poetic. Cea de-a doua este mai importantă pentru castilieni, deoarece oferă o credință sau o viziune de viață. Oamenii trebuie să-și dea seama de inutilitatea ambițiilor materiale.

Analizând aceste concepte și *credo*-uri ale spaniolilor, ne este destul de clar că spaniolii și nordicii au percepții total diferite asupra realității. Dialogul dintre cele două popoare nu va fi niciodată un lucru ușor. Un orator grandilocvent, perifrastic și totodată un romantic convins se adresează unui ascultător pasiv și unui pragmatic taciturn. Va exista probabil o barieră de limbaj. Totuși, în lumea afacerilor, dialogul trebuie să aibă loc.

Există unele legături între cultura spaniolă și cea nordică. Castilia este un țărm sterp, cu variații extreme de frig și căldură. Asprimea climatului și a peisajului i-a făcut pe castilieni să se deprindă cu austeritatea – un fenomen care nordicilor nu le este necunoscut –, iar vrémurile de restriște pe care multe țări le-au trăit au încurajat cumpătarea. Deși Spania este un pământ deopotrivă al bogaților și al săracilor, britanicii, scandinavii sau americanii egalitariști pot ghici în protecția arătată de spanioli celor defavorizați o variantă a democrației propriie acestei țări.

Cei care vor să facă afaceri cu spaniolii trebuie să accepte mai întâi că aceștia nu ne vor purta niciodată ca nordicii și că scara lor de valori este destul de departe de epoca modernă.

Asemenea altora, ei cumpără, vând și sunt prietenoși însă te privesc într-o manieră desuetă, părând mai interesați de persoana ta decât de ofertă. Odată am fost translatorul a trei comercianți germani care-și prezentau noul produs consiliului de conducere al unei companii din Madrid. Germanii i-au făcut o prezentare atrăgătoare, care a durat 30 de minute, cu diapozitive, grafice, diagrame și imagini video. Cei cinci manageri spanioli, acolo de față, abia dacă au urmărit prezentarea. Ei îi priveau, în schimb, pe comercianți. Erau aceștia acel gen de oameni cu care își doreau să facă afaceri? Erau pe placul lor? Erau cu adevărat umani? Toți germanii au niște prezentări perfecte, la ce bun să le mai urmărești? După încheierea întrevederii, germanii, cu răsufierea tăiată, așteptau răspunsul. Spaniolii i-au invitat la masă, care a durat până la ora 16. Apoi, toți s-au retras să-și facă siesta.

Trebuie să depui mari eforturi pentru a fi pe placul spaniolilor. Dacă reușești acest lucru, afacerea vine de la sine. Trebuie să le dovedești că ai o inimă și că nu iei totul în serios. Nordicii au o inimă mare, însă adesea și-o ascund cu multă pricepere. Când vorbești cu spaniolii trebuie să ai un licăr în ochi. La ei, „distanța confortabilă” este mai mică decât la majoritatea europenilor, ei agreând atât contactul fizic, cât și pe cel vizual. Sunt mai robuști decât francezii, italienii sau portughezii – practic sunt cei mai duri dintre latini. *Macho* este un cuvânt spaniol, iar masculinitatea, o caracteristică fundamentală a oamenilor de afaceri nordici, le prinde bine când se află

în compania spaniolilor. Și femeile de afaceri nordice se înțeleg bine cu bărbații spanioli, deoarece relativa lor agresivitate le avantajează.

Spaniolii sunt foarte omenoși. Când porți o conversație cu ei este bine să renunți la unele tendințe de indiferență, să uiți de presiunea timpului, să accepți că în țara ta se mai fac potlogării, să le mărturisești câtorva, mai apropiați, păcatele și fărădelegile, să le pui câteva întrebări mai personale, să bei cu ei până la 3 dimineața și, în general, să te relaxezi.

Când te destinzi în compania spaniolilor, nu care cumva să uiți că aceștia sunt sensibili și „se atacă” ușor. Poți să râzi de francezi și de germani cât poțfești, poți chiar să critici anumite obiceiuri spaniole, cum ar fi siestele sau coridele, însă în nici un caz să nu spui ceva care poate fi interpretat drept un atentat la onoarea sau demnitatea lor personală. Pentru mulți spanioli, *pundonor* („onoarea”) este cel mai important cuvânt. Pot fi săraci, dar nobili. Poate au fost închiși, însă sunt cinstiți. Poate nu sunt punctuali, dar loiali. Poate îți datorează bani, însă îți vor plăti negreșit atunci când vor putea. Chiar dacă au dat greș nu pot fi umiliți. Ca și japonezii sau chinezii, nu au voie să se facă de râs. Respectul față de demnitatea spaniolilor, atenția acordată calităților lor personale și umane, respectul arătat condiției, personalității și sufletului lor reprezintă cheia pentru cooperare, alianță și afecțiune. Vă vor răspunde pe de-a întregul; dacă îi ceri unui castilian loialitate, îți va fi cel mai bun prieten. Va cumpăra produsele companiei tale și îți va trimite felicitări de Crăciun timp de 25 de ani. E în stare să mintă și uneori chiar să moară pentru tine. E un om de onoare.

Portugalia

Dacă portughezii nu ar fi atât de diferiți de spanioli, Portugalia nu ar exista. Privind harta Peninsulei Iberice avem impresia că zona aproximativ pentagonală, atât de clar delimitată de restul Europei prin Munții Pirinei și de-abia despărțită de Africa prin Strâmtoarea Gibraltar, pare să fie, din punct de vedere geologic o formă unitară: face legătura între două mări și două continente.

Unui prieten de-al meu portughez îi place să le joace un renghi cunoștințelor sale din Spania. El face aluzie la educația nesistematică primită de spanioli și îi provoacă să deseneze conturul Spaniei. Atacați de insinuările sale, aceștia se apucă invariabil să deseneze următoarea formă:



Prietenul meu se joacă un pic cu ei, sugerând că acest contur nu este tocmai perfect, până când bieții spanioli mai trag o linie sau o curbă pe ici-pe colo sau desenează întregul contur încă o dată cu mai multă atenție. Atunci, prietenul meu face el desenul, care arată cam așa:



În subconștient, majoritatea spaniolilor au impresia că Peninsula Iberică le aparține în întregime; în subconștient, majoritatea portughezilor îi consideră pe spanioli niște potențiali invadatori. Există un paralelism între percepția portughezilor asupra spaniolilor și modul în care englezii, galezii și scoțienii se privesc unii pe alții, deși în cazul lor unitatea politică este certă. Conturile cu Spania au fost reglate în 1297, când Portugalia și-a câștigat independența, sub regele Alfonso Henriques. Timp de 60 de ani (1580–1640), spaniolii și-au reinstaurat dominația, însă de atunci ruptura a fost definitivă. De fapt, din punct de vedere geografic, separarea e justificată, ca și în cazul Norvegiei și Suediei. Fiecare parte vrea să aibă fâșia sa de munte, iar modul de viață s-a adaptat mediului. Trăind în țări împădurite și amplasate în regiuni de litoral, populația din Norvegia și Portugalia s-a orientat spre ocupații ca navigația și pescuitul; în cazul Portugaliei, pescarii, marinarii, pădurarii și cultivatorii de fructe erau prea diferiți de păstorii migratori de pe platoul castilian pentru a putea trăi laolaltă vreme îndelungată. Spania a fost adesea considerată o colecție de provincii separate. Când Portugalia și-a câștigat independența, Spania s-a ales cu o provincie în minus.

Portugalia este o țară atlantică, iar Spania este în principal mediteraneană. Portughezii, așezați cu spatele la Spania, privesc spre ocean și către emisfera vestică. Despărțiți de Europa de teritoriul Spaniei, ei dispuneau de rute maritime facile către insulele britanice, Canare, Azore și, către cele două Americi.

Țările înconjurate din toate părțile de uscat sunt, într-un fel, ghinioniste. Aflate la discreția atacurilor neașteptate, imprevizibile, lansate de vecini, politicile lor sunt în mod necesar neîncrezătoare, prudente și (când se simt puternice) vindicative. Au puțină libertate de mișcare, deoarece sunt blocate de teritorii străine. Acele țări mediteraneene fără deschidere la Atlantic sunt, într-o oarecare măsură, înconjurate de uscat, deoarece accesul lor la mări mai importante a fost blocat, istoric vorbind, de Spania, Anglia (Gibraltar) și de mauri. Vecinii de la Marea Neagră, Rusia, România și Bulgaria nu pot ajunge nici până la Mediterană fără permisiunea Turciei. Tot astfel, statele din vecinătatea Mării Baltice aveau ieșirea la Atlantic blocată de puterea

maritimă vikingă. Portugalia face parte dintre țările maritime cu mai mult noroc. Dacă ai stat lângă statuia lui Vasco da Gama de pe țărmul mării, din orașul Sines, și ți-ai lăsat privirea legănată de albastrul oceanului înbrietor într-o frumoasă zi însorită, ai înțelege fără îndoială de ce portughezii au pornit în călătoriile lor pe mare în căutare de pământuri dincolo de orizont. Oceanul te înflăcărează, iar popoarele expuse din plin la el – vikingii, britanicii, francezii, spaniolii, polinezienii, olandezii și portughezii – au mers la propriu până la capătul pământului și și-au modelat propriul destin în vremuri în care asemenea isprăvi se puteau încă înfăptui.

Amenințarea pe care o reprezintă teritoriul învecinat deținut de străini creează obsesia securității naționale (de exemplu Rusia). Oceanele, pe de altă parte, sunt mijloace de apărare naturale, oferind alarme preventive împotriva agresiunilor străine și un câmp de luptă unde inamicul poate fi oprit înainte de a ajunge la țărm. În plus, oceanele sunt punți care oferă accesul facil la alte țări, la comerțul bilateral și la schimbul de idei noi fără implicarea vecinilor pe post de intermediari. Oceanul Atlantic i-a oferit Portugaliei orientate spre vest o legătură nemijlocită cu Anglia, aliatul său firesc împotriva Spaniei și (mai târziu) a Franței lui Napoleon. A deschis porțile unei țări care altminteri ar fi fost claustrofobă, neavând nici un contact cu europenii decât dacă trecea prin filtrul spaniol.

Cel mai important lucru este că Atlanticul i-a oferit Portugaliei, care devenise de puțină vreme independentă, ocazia atractivă de a porni în explorări peste ocean chiar când mari părți ale lumii erau pregătite pentru colonizare. Știința, deși în fașă, oferea un ajutor prețios navelor maritime. Anglia, Franța, Spania și Olanda erau gata de extindere printr-o colonizare ambițioasă. Fâșia de 500 de mile de la țărmul Atlanticului le-a hărăzit portughezilor posibilitatea să se alăture acestor puteri maritime și a permis acestei țări micuțe să dea naștere unui imperiu enorm, rivalizând ca mărime și resurse cu cele ale Franței, Spaniei și Angliei.

În afaceri, deși organizarea firmelor se face pe baza ierarhiei verticale (cea mai mare autoritate având-o persoana din vârf), managerii portughezi evită conflictele directe cu angajații ori de câte ori este posibil, adoptând o manieră blândă de adresare și ținând cont de problemele personale ale subordonaților.

Aceeași atitudine prietenoasă se poate observa și în relațiile acestora cu clienții. Portughezii încep o relație plecând de la ipoteza sinceră că între cele două părți există încredere. Această manieră este atât de plăcută și comunicativă, încât ei nu întâmpină dificultăți în crearea acestei ambianțe, nici măcar în etapele incipiente ale discuției. În Portugalia, clienții sunt considerați prieteni, altminteri e puțin probabil că le vor rămâne clienți.

În țările puternic birocratice – iar Portugalia are, din păcate, această caracteristică – există tendința de a desfășura afaceri bazându-te în mare parte pe bunele relații personale și pe încrederea reciprocă a persoanelor, fără de care nu există „scurtături”. În Portugalia, ca și în Italia, abilitatea de a crea relații strânse, de a asigura niște introduceri potrivite, de a crea simpatie pe termen lung nu este numai o condiție prealabilă esențială pentru a face afaceri, ci chiar criteriul eficienței! Directorii portughezi, care au acest talent, sunt niște excelenți spărgători de gheață la întâlnirile internaționale, la care unii delegați manifestă la început rigiditate.

Portughezii dețin mari talente oratorice, însă sunt și adepții lucrurilor scrise. Acesta nu este numai rezultatul birocrăției portugheze (ei au împrumutat mult din modelul lui Napoleon), însă consideră că documentele bine formulate ajută la evitarea nesiguranței și ambiguității. În această privință, contrastul cu spaniolii este izbitor. În general, portughezii se exprimă bine și corect în scris; această caracteristică le este de mare folos în procedurile birocratice solicitate adesea de marile companii multinaționale.

Portughezii sunt mai oficiali ca spaniolii, care astăzi folosesc forma „tu” în orice ocazie. În Portugalia, „tu” se traduce prin *O Senhor (A Senhora)*, *tu* sau *Voce*, aceste forme putând fi combinate fie cu prenumele, fie cu numele sau cu titluri, ca *Professor* sau *Engenheiro*. Combinațiile sunt multiple. Când aveți îndoieli, este recomandabil să greșiți în favoarea formalismului. Nu ezitați să vă adresați cu *Doutor* oricărei persoane care pare competentă sau mai inteligentă decât voi.

Negocierea cu portughezii

Portughezii se numără printre cei mai buni negociatori din lume. Când au negociat condițiile intrării lor în Piața Comună (Comunitatea Europeană), concomitent cu spaniolii, au obținut condiții mult mai bune decât confrății lor iberici.

Trecutul lor imperial și înclinația de a se distanța de spanioli i-a determinat să aibă o perspectivă internațională mai amplă decât se crede în general. Abilitățile lor lingvistice sunt excelente – dintre toți latinii ei sunt de departe cei mai buni vorbitori de engleză, iar înscrierile la cursurile de engleză, franceză și germană se fac într-un ritm amețitor. Celebra Cambridge School of Languages din Lisabona înscrie în mod curent peste 10 000 de studenți anual.

Portughezilor le vine ușor să negocieze în engleză. Iată care sunt principalele caracteristici ale negociatorului portughez:

- ◆ Negociază individual sau în echipe restrânse. Membrii echipei se cunosc bine între ei și pot fi rude.
- ◆ Vor obține cel mai bun acord posibil pentru companie, însă la baza deciziilor vor sta preferințele individuale, statutul familial și social.
- ◆ Pentru ei, rezultatul negocierii este un plus sau un minus al abilității personale.
- ◆ Caracterul lor pluri-activ îi determină să raporteze negocierea la alte tranzacții sau afaceri în care sunt implicați la momentul respectiv. Nu compartimentează negocierea.
- ◆ Folosesc în adresare nume de familie și titluri, dar sunt prietenoși, chiar fermecători, încă de la început.
- ◆ Consideră că sunt mai inteligenți decât cealaltă parte, însă încearcă să lase impresia că le sunt inferiori.
- ◆ Știu ce vor încă de la început, însă sunt deschiși în alegerea căii pe care o vor urma pentru a obține rezultatul dorit.
- ◆ Sunt bănuitori din fire, însă maschează această trăsătură.
- ◆ Sunt iuți, intuitivi și oportuniști.

- ◆ Dovedesc maximum de flexibilitate.
- ◆ Adesea spun că înțeleg, când de fapt intenționează să înțeleagă.
- ◆ Iau deciziile individual sau pe bază de consens, în funcție de împrejurări.
- ◆ Pornesc de la un preț ridicat pentru a avea loc de manevre ulterioare, însă fac modificări rapide dacă simt vreo tensiune.
- ◆ Precizează ceea ce doresc cu adevărat într-un stadiu destul de avansat al negocierii.
- ◆ Modul lor de a argumenta este întortocheat, spre deosebire de argumentația logică progresivă a francezilor sau de solicitările fățișe ale americanilor.
- ◆ Adesea vor schimba radical cursul negocierii, transformând într-o ocazie o chestiune cu care nu s-au prezentat la masa negocierii.
- ◆ Vor arunca pe masă o propunere deosebit de originală (nebunească) pentru a-și deruta adversarul sau pentru a câștiga timp.
- ◆ Rareori refuză o ofertă pe parcursul negocierilor, obținând orice tranzacție secundară sau auxiliară disponibilă.
- ◆ Generoși din fire, se întrețin după pofta inimii între întâlniri, deseori alegând ei înșiși genul de distracție.
- ◆ Pretind că plătesc și cer să fie plătiți cu promptitudine.
- ◆ Onoarea națională nu este un factor important. Nu sunt sensibili la probleme de rasă, religie sau culoare.
- ◆ Stilul lor de comunicare este personal, elocvent, afectiv, însă mai reținut decât al italienilor sau al spaniolilor (influență atlantică).
- ◆ Se prezintă la negocieri bine informați cu privire la toate aspectele negocierii.
- ◆ Au experiență pe plan mondial. Secolele de comerț cu India, Africa și Orientul Îndepărtat i-au învățat pe portughezi să fie flexibili, realiști, s-o ia pe ocolite și „să știe să piardă”.
- ◆ Lipsa tehnologiei și a resurselor îi pune adesea pe portughezi într-o situație dezavantajoasă, care este compensată printr-o negociere inteligentă, având drept rezultat o abordare rafinată.

Grecia

Grecii sunt perfect conștienți de faptul că perioada orașului-stat grec a pus bazele civilizației europene occidentale și a democrațiilor liberale. Grecia este și un membru zgomotos al Uniunii Europene. Prăbușirea pieței sale rentabile din fosta Iugoslavie (din cauza războiului), cearta mofuroasă cu țara vecină, Macedonia, situația instabilă din Rusia și eșecul de durată în soluționarea problemei Ciprului reprezintă surse permanente de neliniște pentru guvernele grecești succesive, care nu s-au bucurat întotdeauna de sprijin necondiționat din partea colegilor din cadrul UE, nerăbdători în privința problemei Ciprului și iritați de amenințările țării de a-și folosi dreptul de *veto* atunci când le convine.

Cultura

Valorile

Rațiune
 Libertate
 Cumpătare
 Iubitori de mare

Dezbateri raționale
 Legături de familie strânse
 Talent pentru afaceri

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Concepția grecilor cu privire la conducere este oarecum similară cu cea a francezilor, ea este ancorată în argumente raționale și se bazează pe talentul oratoric. Stăpânirea limbii este considerată esențială pentru a impune respect subordonaților. Numele de familie este foarte important.

Dobândirea statutului se face în mai multe moduri. Pe de o parte este respectul pentru educație, calificări și abilitate intelectuală, iar pe de altă parte, bunăstarea și relațiile de familie. Există mai multe dinastii familiale puternice.

Spațiul și timpul

În Grecia, avem de-a face cu o cultură tactică. Distanța confortabilă este similară cu aceea a italienilor, îmbrățișările și sărutările fiind un lucru obișnuit.

Ritmul mediteranean de viață este lent. Grecii întârzie, de obicei, la întâlniri având întotdeauna pregătit un pretext credibil și niște scuze călduroase. Ei au tendința de a pierde cu totul noțiunea timpului când sunt implicați într-o discuție aprinsă.

Factorii culturali în procesul comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Grecii sunt guralivi, dramatici și serioși. Limba este declamată într-o manieră similară cu aceea a spaniolilor; contactul vizual în timpul adresării este cel mai puternic din întreaga Europă. Emoția este folosită ca o armă pe parcursul discuției. Grecii cred în puterea lor oratorică. Ei folosesc argumentul rațional ca și francezii, însă îi dau savoare prin conținutul emoționant.

Tipul de ascultători

Grecii sunt buni ascultători, deoarece vor să fie bine informați în privința afacerilor. Fiind deosebit de inventivi, ei au, totuși, tendința de a face legătura între subiectul discuției și alte probleme.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Grecii exercită adesea un farmec deosebit, însă sunt niște negociatori serioși. Persoana cea mai sus-pusă va domina discuția, așa cum se obișnuiește în țările mediteraneene. Grecii sunt ageri, au o mare experiență și nu prea dau nimic pe gratis. Discuția cu ei se poate prelungi până târziu în noapte și pare să meargă mai bine pe măsură ce avansează. Gesturile lor sunt foarte asemănătoare cu cele ale gintei latine, însă o ușoară ridicare a capului înseamnă „nu”, iar clătinarea capului într-o parte și în alta înseamnă „da, desigur”. Uneori, grecii zâmbesc atunci când sunt foarte supărați.

Maniere și tabuuri

Grecii au o fire pluri-activă, ceea ce înseamnă că întârzie adesea la întâlniri și, atunci când acordă interviuri, le prelungesc la nesfârșit, chiar dacă mai sunt și alte persoane care așteaptă.

Grecii sunt niște gazde excelente, iar ospitalitatea lor poate fi stânjenitoare. Pentru gazdele de sex feminin, un buchet de flori sau o prăjitură sunt un cadou potrivit.

În discuțiile cu grecii nu pomeniți nimic de Cipru și nu îi lăudați prea mult pe turci. Grecii sunt sensibili și la alte aspecte legate de politica lor externă ca, de pildă, relațiile lor cu Macedonia, Albania, Bulgaria și Serbia. Oamenii de afaceri greci sunt mult mai pragmatici decât politicienii, căci în realitate fac comerț cu Macedonia, punând, în general, afacerile mai presus de idealuri. Ca și italienii, sunt dispuși să-ți indice „scurtăturile” care te ajută să eviți întârzierile de ordin birocratic.

Cum să te înțelegi cu grecii

Documentați-vă în legătură cu principalele evenimente din istoria Greciei și acordați-le tot creditul pentru „gloria care a fost Grecia”. Personalizați afacerile pe cât de mult posibil și aflați amănunte referitoare la viața lor privată, în special la familiile lor.

Ei se așteaptă ca abordarea voastră, chiar atunci când discutați afaceri, să fie caldă și generoasă. Grecilor le place să-l considere pe client prietenul lor. Trebuie să le arătați încredere într-un stadiu cât mai incipient al negocierii, însă fiți cu băgare de seamă. Le place să mănânce și să bea, adesea până târziu, și se așteaptă să le urmați exemplul.

Polonia

Polonia nu ar trebui subestimată. Mai mare decât Italia sau Marea Britanie, suprafața sa este cât a Olandei, Belgiei, Danemarcei, Austriei, Elveției și Republicii Cehe la un loc. Cât despre populație, polonezii sunt tot atât de numeroși ca și spaniolii – numai Germania, Franța, Italia și Anglia, din cadrul UE, au mai mulți cetățeni. Nici PIB-ul său nu este deloc de neglijat; economia sa are o producție cât a Ungariei, Republicii Cehe, Bulgariei, Slovaciei și Croației la un loc.

Dacă Polonia ar deveni o națiune-pivot cu o influență însemnată în plan politic, cultural și economic în Europa Centrală, nu ar fi pentru prima dată. La începutul secolului al XVII-lea, era cel mai mare stat de pe continent. Într-adevăr, vestita Federație Polono-Lituaniană, creată în 1386, cuprindea Lituania, Letonia, Ucraina, Belarus și teritorii vaste din Rusia, întinzându-se de la Marea Baltică până la Marea Neagră.

Polonia medievală considera că are o misiune istorică, aceea de a apăra catolicismul și vestul creștin de hordurile barbare care cotopeau stepele rusești în încercarea de a cuceri Europa. În anul 1240, Polonia s-a confruntat cu o masivă invazie mongolo-tătară din est, care amenința să ocupe întregul continent. Mai târziu, armatele poloneze au fost chemate să pună capăt asediului turcilor asupra Vienei. În epoca modernă, s-ar putea spune că Solidaritatea lui Lech Walesa a pus capăt asediului comuniștilor asupra Europei Centrale și a generat un efect de domino în Ungaria, fosta Cehoslovacie, Slovenia, Croația și în alte părți.

Polonezii, sortiți să aibă un rol istoric de zonă-tampon între Imperiul Rus și cel german, cu tendințe expansioniste, s-au dovedit a fi niște luptători desăvârșiți de-a lungul veacurilor. Sentimentul vulnerabilității, profund resimțit de polonezi, a generat o neostoită sete de supraviețuire. Stoicismul lor în vreme de restriște, curajul lor admirabil și entuziasmul lor în luptă au atins noi culmi în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial. Piloții polonezi care luptau în escadronul Forțelor Aeriene Regale britanice își pierdeau frecvent avioanele în acțiunile de urmărire a aparatelor de zbor inamice până deasupra Mării Nordului, rămânând astfel fără combustibil și aflându-se în imposibilitatea de a reveni la bază. Acest spirit, aflat la limita fanatismului, este elementul-cheie al acestui popor energic, mândru, sensibil, curajos, cel mai viguros și occidentalizat dintre slavi, care acum își îndreaptă fața spre vest cu mai multă hotărâre decât în orice altă perioadă din agitata, tragică sa istorie.

Slavii sunt divizați de religie: Serbia, Bulgaria, Belarus, estul Ucrainei și Rusia sunt, prin tradiție, ortodoxe; Bosnia, în mare parte musulmană; Croația, Slovenia, Republica Cehă, vestul Ucrainei și Polonia, romano-catolice. Totuși, în rândul slavilor catolici, Polonia este țara în care credința are o importanță diferită. Aflați în centrul problemei convergenței culturilor, deveniți în mod repetat victimele invaziilor, deportărilor în masă și chiar genocidului, polonezii au nutrit sentimente puternice de naționalism defensiv și au hotărât să supraviețuiască, oricât de nimicitoare ar fi oprimarea la care erau supuși. În această nesupunere au beneficiat în mod constant de puterea credinței romano-catolice, folosindu-și fără ezitare religia ca sursă identitară care să-i apere împotriva dușmanilor de altă religie decât romano-catolică.

Aderența vehementă a polonezilor la romano-catolicism nu înseamnă că ei merg cu toții la biserică. Din contră, sunt mai puțin entuziasmați de mersul la biserică decât, să spunem, americanii. Însă refuzul de a separa Biserica și statul au întărit atât latura ecleziasă, cât și pe cea seculară a naționalismului polonez. Polonezii nu manifestă intoleranță față de alte religii. Printre ei conviețuiesc minorități de evrei, ortodocși, luterani, calvinisti și musulmani. Toleranța religioasă face parte (ca și la olandezi) din tradiția libertății intelectuale cu o vechime de câteva secole.

Valorile

Polonezii, idealisti romantici cum sunt, sunt înzestrați cu atâtea calități, încât este imposibil să te limitezi doar la o listă scurtă.

Literatura poloneză este bogată și originală; regizorii de teatru și film au devenit faimoși prin avangardismul, sensibilitatea și opoziția lor față de sistemele totalitare. Vestitele lor „creații culturale *underground*” rulară în marile săli de cinema poloneze în anii comunismului. Poetii, scriitorii, dramaturgii și muzicienii polonezi încurajează tradițiile intelectuale și culturale care datează din vremea lui Copernic, Chopin, Paderevski, Joseph Conrad, Rubinstein și Mickiewicz, printre alții.

Strălucirea activității intelectuale poloneze a fost întotdeauna susținută de o altă trăsătură culturală dragă lor – un gen de simplitate rustică ce își trage forța din atașamentul ferm față de valorile familiale, generozitatea înăscută și ospitalitate. Polonezii – aprigi luptători în public – sunt niște persoane serviable acasă și în particular. Această tendință de „a-și pune inima pe tavă” nu se manifestă numai față de membrii familiei, ci și față de persoanele străine care le dovedesc prietenia și (în special) loialitatea lor. Polonezii mândri, încăpățânați se dovedesc a fi flexibili și blânzi ca niște mieluși când li se arată înțelegere și deschidere. Acest lucru este valabil nu numai pentru interacțiunile lor sociale, ci și pentru modul în care își conduc afacerile.

Familia este elementul de bază al vieții polonezilor, mai important decât orice alte grupuri, decât Biserica sau chiar decât sentimentul național. Părinții polonezi își întrețin copiii, în sensul că le plătesc studiile, le împărtășesc din experiența lor pe cât posibil și îi hrănesc, îi îmbracă și îi găzduiesc până ce aceștia se căsătoresc.

Concepte

Stilul de conducere și statutul

În istoria polonezilor, membrii familiei regale și nobilii s-au numărat în general printre lideri și organizatori. În rândul nobilimii intra un procent ridicat al societății feudale, care a impus un stil de viață galant, romantic. Umorele și răzbunarea sunt noțiuni vii în mintea polonezilor, ca și grația, noblețea comportamentului, integritatea personală, vitejia și galanteria față de femei, căroră, în Polonia, încă le mai sunt sărutate mâinile.

În ultimii ani, oprimarea nazistă și cei 45 de ani de comunism au diminuat influența familiilor poloneze de frunte. În final, s-a ivit Lech Walesa, ca lider al clasei muncitoare, cu convingerile sale profund naționaliste. Meritocrația domină în prezent ascensiunea în societatea poloneză, însă, din punct de vedere național, influența Papei Ioan Paul al II-lea, de origine poloneză, a fost covârșitoare. Marii intelectuali și artiști, atât din prezent, cât și din trecut, se bucură, fără rezerve, de prestigiu, Chopin și Marie Curie fiind două exemple remarcabile.

Spațiul și timpul

Simțul spațiului, la polonezi, este tipic slav: deoarece, la o discuție, ei se așază mai aproape unii de ceilalți decât anglo-saxonii sau nordicii și adesea se ating pentru a se liniști unii pe alții. Părinții își sărută copiii și, uneori, nu renunță la acest obicei nici când aceștia devin adolescenți sau maturi. Bărbații le sărută mâinile femeilor și deseori cunoștințele de sex masculin se sărută pe obraji. În ceea ce privește deținerea de spațiu, teritoriul a reprezentat întotdeauna o problemă majoră în Polonia, ținând cont de tendințele acaparatoare ale marilor săi vecini.

Cât despre timp, polonezii sunt relaxați, însă nu neapărat nepunctuali. Ei consideră că nu trebuie să irosească timpul celorlalți, însă societatea poloneză nu este dominată de timp, în accepțiunea germană. Polonezii au tendința să apară la întâlniri puțin mai târziu, însă au o atitudine ambivalentă față de succesiunea evenimentelor, considerând că realitatea finală nu se află în strânsă legătură cu activitatea prezentă. Ei sunt cu siguranță axați pe trecut – întinderea și însemnătatea istoriei și moștenirii lor constituie un fundal și o rampă de lansare indispensabile pentru acțiunile din prezent. Atitudinea lor este oarecum fatalistă, în ciuda dinamismului și obiectivității care-i caracterizează.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Stilul polonez de comunicare este enigmatic. Ei pot acoperi toată gama, de la stilul pragmatic impasibil, până la abordarea prolixă, sentimentală, romantică a unui anumit subiect. În cea de-a doua situație, folosesc metafore abundente, iar vorbirea lor este plină de subînțelesuri, aluzii, imagini și ambiguitate. Ironia și chiar satira sunt de mare efect.

Tipul de ascultători

Polonezii sunt politicoși și rareori își întrerup interlocutorul, însă îl ascultă cu un scepticism calm și manifestă neîncredere față de declarațiile oficiale. Depistează imediat cea mai mică nuanță de desconsiderare.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Ca și în cazul stilului vorbirii, comportamentul polonezilor fluctuează între pragmatism și sentimentalism. În general, ei par să prefere câte puțin din amândouă. Când sunt bine tratați, sunt prietenoși și flexibili, însă reacționează vehement dacă suspectează vreo tentativă de nedreptate. Nu le este teamă de confruntări, prin urmare sunt destul de aprigi când se fac presiuni asupra lor. O caracteristică națională aparte o constituie faptul că ei consideră justificat să aibă un comportament agresiv, când sunt aspru criticați sau insultați.

Dacă sunt tratați cu o combinație de franchețe și delicatețe, încearcă de îndată să stabilească niște relații personale apropiate. Au o timiditate și o nesiguranță elementară, născută din secole întregi în care nu le-au adresat întrebări profesorilor sau celor investiți cu influență și putere.

Afacerile moderne sunt caracterizate de o mai mare încredere, dar trebuie să fim conștienți de simplitatea dezarmantă a comportamentului lor față de alții. Deși direcți, negociatorii polonezi nu sunt deosebit de neprotocolari. Ei păstrează o distanță discretă între partenerii de discuție. Deseori, persoana a treia („el” sau „ea”) este folosită pentru adresarea directă. Ideile sunt adesea introduse pe ocolite și trebuie să citești printre rânduri.

Maniere și tabuuri

- ♦ Toasturile sunt un lucru obișnuit, iar consumul de țării (coniac, votcă) este larg răspândit.
- ♦ Prenumele sunt numai pentru prietenii apropiați.
- ♦ Un buchet de flori în număr impar (fără ambalaj) reprezintă un cadou nimerit pentru o gazdă poloneză.
- ♦ Gestica este în general limitată, însă ridicarea din umeri și plesnitul peste frunte, care indică prostia, sunt destul de frecvente.

Cum să te înțelegi cu polonezii

Când aveți de-a face cu polonezii, purtați-vă ca și când noțiuni precum onoarea, comportarea cavalerască și galanteria de modă veche ar fi niște calități importante. Manifestați interes pentru cultura lor străveche și pentru realizările lor artistice remarcabile. Admirați-le toleranța religioasă și tendința generală de a pune de acord părerile altora. Arătați-le că percepeți naționalismul lor ca pe un mecanism necesar supraviețuirii.

Lăudați mâncarea poloneză și învățați câteva expresii în limba lor. Nu încercați să vă adresați lor în limba rusă.

Ungaria

La finele secolului al XIX-lea, ungurii au traversat trecătorile carpatice pentru a se stabili în bazinul Dunării Centrale. Acolo au întemeiat un imperiu care a durat 1000 de ani, stăpânind peste teritoriile de astăzi ale Ungariei, Croației, Slovaciei, României, vestului Ucrainei și părți ale Serbiei și Austriei. În acest răstimp, au fost devastati de mongoli, în secolul al XIII-lea, și au îndurat 150 de ani de dominație otomană, în secolele al XVI-lea și al XVII-lea. Deși luptători din fire, norocul nu le-a prea surâs în războaiele purtate; de fapt, nu au câștigat nici unul.

Din punct de vedere național, Ungaria este oarecum claustrofobă. Este un stat serios trunchiat, dacă ne gândim la teritoriile aflate odinioară sub stăpânirea sa. Acestea, desprinse din Ungaria în urma unor înfrângeri militare, sunt încă locuite de maghiari: numai în România trăiesc două milioane de maghiari, iar în Slovacia și Serbia încă un milion.

Cultura

Valorile

au obsesia de a dobândi	știu să se bucure de viață
romantici	galanți, cavaleri
au simțul umorului	sensibili
vanitoși	competitivi
încrăzători în sine la nivel național	descurcăreți în mediul citadin

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Pe timpul vechii aristocrații, ungurii au fost adesea conduși pe un drum greșit. Lipsa evidentă a victoriilor militare și a izbânzilor politice i-a determinat pe unguri să adopte o atitudine cinică față de orice fel de conducere. Regimul sovietic nu a făcut nimic pentru a schimba această atitudine.

Un popor de individualiști, ungurii au dobândit prestigiu de pe urma succeselor în domeniul intelectual, artistic și științific, care beneficiază de susținere. Profesorii, poeții, artiștii, regizorii de teatru și film, compozitorii etc. se bucură de un mare respect, deși nu sunt nici pe departe remunerați pe măsură.

Spațiul și timpul

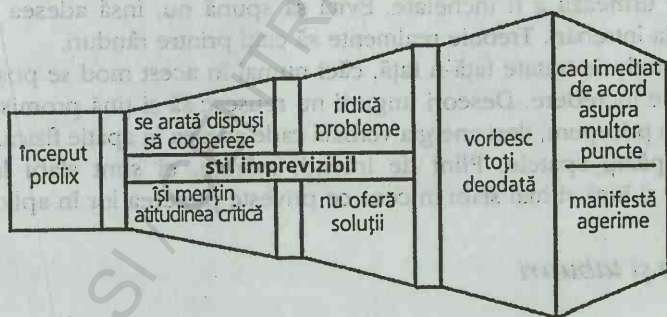
Din punct de vedere personal, ungurii „stau aproape” unul de celălalt. Contactul fizic este frecvent, iar strânsul mâinii obligatoriu. În Budapesta este destulă aglomerație și se obișnuiește ca mai multe generații ale aceleiași familii să locuiască sub același acoperiș. În autobuze și trenuri este înghesuială.

Ungurii sunt destul de punctuali la întâlniri, însă pierd complet noțiunea timpului atunci când se implică într-o discuție însuflețită. În această privință, ei au un comportament foarte asemănător cu cel al latinilor, comportamentul și activitățile lor nefiind condiționate atât de timp, cât de cerințele psihologice ale întâlnirii. Arta conversației nu poate fi planificată – întâlnirile ulterioare sunt strict programate pentru a nu se suprapune peste altele sau pur și simplu sunt anulate.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Discuția cu ungurii poate fi extrem de înșelătoare. Ei dețin mari rezerve de farmec și charismă și lasă impresia că sunt imperturbabili. Afacerile sunt invariabil precedate de discuții de acomodare. Ei privesc cu adevărat conversația ca pe o formă de artă; sunt niște povestitori talentați și nu le lipsește umorul.



Anglo-saxonii și nordicii vor începe curând să rătăcească drumul. Pe măsură ce construiesc o argumentație, ungurii renunță treptat la rațiune în favoarea emoției și la logică în favoarea retoricii. Cursivitatea echivalează cu inteligența, iar ungurii, se știe, sunt mari maeștri ai vorbelor, ascunzând adesea ceea ce vor de fapt să spună. Exagerarea și emfaza se strecoară în discuție alături de lingușeli plasate cu rafinament. Totuși, ei pot trece rapid de la calmul lor natural la critică. Se pricep de minune să se plângă. Pesimismul și melancolia, introduse pe neașteptate, pot distra atenția.

Discuțiile sunt dominate în general de reprezentanții sexului masculin. Respectarea rândului constituie o problemă, ei având tendința de a vorbi toți deodată. Alegeți-vă cu atenție momentul intrării în discuție.

Tipul de ascultători

Deprinderile ungarilor de a asculta sunt destul de complexe și este nevoie de diverse ingrediente pentru a le stârni interesul.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Când au loc întâlniri cu reprezentanți din mai multe state puternice, pe unguri îi preocupă inițial onoarea națională. Trebuie luați cu binișorul și nu trebuie să li se vorbească de sus. Sunt destul de sensibili în această privință, dar se destind repede, o dată stabilit statutul social. Cu toate acestea, întâlnirile nu sunt nici pe departe relaxate în ceea ce privește stilul și durata negocierii.

Întâlnirile sunt rareori liniștite și ordonate, iar ordinea de zi nu se respectă. Ungurii sunt adesea capricioși și ridică tot felul de probleme, fără a oferi soluții; ei par să aștepte ca cealaltă parte să vină cu propuneri. Procesul de negociere este cel obișnuit, de lungă durată și popular. Din perspectiva nordicilor, ei exagerează în mod constant cu analiza. Adesea pesimiști, ei vor presăra pesimismul cu previziuni optimiste legate de afacerile ce urmează a fi încheiate. Evită să spună nu, însă adesea nu dau un răspuns direct la întrebări. Trebuie realmente să citiți printre rânduri.

Afacerile trebuie tratate față-n față, căci numai în acest mod se poate stabili o relație bazată pe încredere. Deseori ungurii nu reușesc să-și țină promisiunile, însă improvizează cu pricepere, deși energia verbală cade adesea în apatie fizică. Tot timpul trebuie să vă păziți spatele. Plini de intenții mărețe, ei sunt slabi la capitolul responsabilitate și încă și mai slabi în ceea ce privește punerea lor în aplicare.

Maniere și tabuuri

Ungurii sunt cheflii, preferă mai degrabă vinul decât berea, le plac mâncărurile bogate în colesterol și frecventează cafenelele tradiționale, în care discuțiile nesfârșite și cafeaua turcească dulce-amară te duc cu gândul înapoi la ocupația otomană. În Ungaria, întâlnirile au un caracter foarte personal, predominând strângerile de mâini, contactul vizual puternic și numeroasele confidențe. Femeile, deși se remarcă uneori în afaceri, sunt idealizate la modul desuet. Sărutatul mâinii este un lucru obișnuit, iar bărbații merg în stânga femeilor (ca să le apere cu sabia). Femeile intră înaintea bărbaților la teatru, cinematograful și în vizite, însă în medii mai dure, ca baruri,



restaurante sau cafenele, intră în urma lor! În conversații, ungurii folosesc persoana a treia și au patru forme pentru „tu“, cu diferite grade de politețe.

Cum să te înțelegi cu ungurii

Înainte de toate, familiarizați-vă cu istoria Ungariei și contribuțiile aduse de ei pe plan mondial, în special în domeniul științei și muzicii. Ascultați-le nemulțumirile și problemele, însă nu veniți și voi cu ale voastre.

Manifestați înțelegere față de problemele legate de telecomunicații și transport, care apar zi de zi. Urmăți-le exemplul cu răbdare.

Ungurii sunt impresionați de birourile, mașinile, hainele luxoase și își afișează bunăstarea. Pentru ei, hainele de calitate sunt un lucru esențial și ar trebui să vă străduiți să vă prezentați în fața lor fără cusur. Acest aspect, plus cunoștințele de limba maghiară și o minte ageră și flexibilă reprezintă niște atuuri atunci când tratați cu ungurii. Majoritatea ungurilor aflați în posturi influente sunt foarte bine educați și manifestă respect față de un palmares academic, bogat și față de discuțiile inteligente pe tema istoriei lor magnifice. Referiți-vă întotdeauna la Ungaria ca făcând parte mai degrabă din Europa Centrală decât din Europa de Est.

Evitați discuțiile despre minoritățile etnice, cum ar fi evreii, țigani, românii etc., dacă nu sunteți bine documentați. Simțul umorului este esențial.

Republica Cehă

Cehii sunt mândri de palmaresul lor interbelic, perioadă în care ei au devenit a zecea putere industrială din lume. Sub conducerea lui Jan Masaryk democrația a înflorit, iar țara părea să aibă viitorul cel mai roz dintre teritoriile slave.

Acest progres promițător a fost întrerupt cu brutalitate de pătrunderea germanilor în Regiunea Sudetă, în 1938, și de ocupația rusă din perioada 1945–1989. Pe toată perioada prezenței trupelor sovietice, cehii au opus o rezistență pasivă, până când îndrăzneala lui Dubcek a generat Primăvara de la Praga din 1968, zdrobită imediat de tancurile rusești.

După plecarea sovieticilor, Cehoslovacia s-a luptat cu problemele sale interne – schisma tot mai accentuată între cehi și slovaci. Separarea, așa cum s-a anticipat, a fost civilizată și fără vărsare de sânge (contrastând vizibil cu masacrul din fosta Iugoslavie). Cehii și slovaci au pus lucrurile la punct într-o manieră asemănătoare cu aceea a portughezilor, după revoluția din 1974. Alegerea unui poet și dramaturg – Václav Havel – ca președinte al Cehiei a încununat această evoluție politică senină.

Cehii s-au confruntat cu niște probleme chinuitoare în procesul de adaptare la economia de piață. Cei aproape 50 de ani de dominație sovietică le-au lăsat o moștenire de apatie și evitare a responsabilității, vizibilă și în alte țări foste comuniste. În Republica Cehă, căutarea sufletului este la fel de răspândită ca și în țări mai norocoase, precum Norvegia și Olanda. Căutarea identității cehe continuă. Având în vedere numeroasele abilități și nivelul înalt de educație al poporului ceh, este foarte probabil ca aceasta să fie una lăudabilă și înălțătoare.

Cultura

Valorile

individualism, creativitate
etica muncii
dragoste de învățătură
toleranță, ordine, cumpătare
pasiune pentru muzică și teatru
moralitate
prieteni durabile

simțul umorului
flexibilitate
pragmatism, egalitarism
raționalitate
disciplină, constanță, loialitate
lipsa încrederii în sine
opoziție pasivă

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Cehii se revoltă împotriva puterii impuse din exterior și nu au acceptat niciodată inegalitățile impuse de conducătorii străini. Rata crescută a alfabetizării și educația de o calitate excelentă de-a lungul secolelor le-a dat cehilor posibilitatea să dobândească și să se bucure de cunoaștere. Egalitarismul și instituțiile democratice sunt instinctiv dorite. Libertatea este privită ca un bun ce poate fi garantat prin legi, proceduri și regulamente.

Ordinea în societate este de multă vreme o caracteristică a societății cehi, însă acest lucru a condus adesea la un exces de funcționari și la perioade în care birocrăția devenise sufocantă. Influența sovietică din perioada comunistă a fost întâmpinată mai degrabă printr-o rezistență pasivă decât printr-o confruntare deschisă.

Spațiul și timpul

Cehii nu sunt niște oameni deosebit de tactili, iar sărutările și îmbrățișările în public nu sunt prea des întâlnite. Strângerea mâinii este obligatorie când întâmpini sau îți iei rămas-bun de la cineva. Distanța confortabilă este de peste un metru.

Cozile la autobuz sunt disciplinate și ordonate. Cehii ajung la timp la întâlniri și deseori destul de devreme la cină. Se trezesc devreme. În anii comunismului, fabricile erau în plină activitate la ora 7 dimineața sau chiar mai devreme, iar ziua de lucru se încheia deseori la ora 13 sau 14.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Cehii sunt vorbitori ponderați, cu o manieră de comunicare atentă, folosind un ton măsurat. Nu e stilul lor să se arunce cu capul înainte într-o discuție și rareori ajung repede la o concluzie. Adesea își surprind interlocutorii nu atât prin simpla lor impasibilitate, cât prin flegmatismul și lipsa lor de entuziasm. Au un umor sec și negru.

Tipul de ascultători

Cehii sunt niște ascultători docili, întotdeauna politicoși și amabili. Rareori întrerup și reacțiile lor sunt minime. Deoarece modul lor de gândire este liniar, discuțiile întortocheate sau digresionile nu prea sunt pe placul lor și manifestă puțină toleranță față de ambiguități. Răspunsul lor, dacă sunt supărați, poate fi ironic și poate să conțină un sarcasm voalat.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Negociatorii cehi sunt profunzi, practici și raționali. Nu agreează confruntările și se mândresc cu flexibilitatea și adaptabilitatea lor. Soluționarea problemelor este

abordată gradual, în stilul olandezilor și al belgienilor. Luarea deciziilor se poate amâna de pe o zi pe alta, însă nu la nesfârșit. Cehii sunt serioși, chiar moralizatori, însă au unele străfulgerări de creativitate și imprevizibilitate. Le place să se considere întreprinzători, actualmente fiind înregistrate numeroase firme mici. Ei sunt de părere că procedurile sănătoase sunt bune pentru afaceri și caută puncte comune cu partenerii lor, asemenea germanilor. Preferința lor pentru organizare, regulamente și planificări regulate îi face incapabili să se descurce în condiții de haos. Un studiu recent a scos la iveală care sunt, în concepția lor, cele mai importante caracteristici pentru a dobândi succesul personal:

1. Capacitatea de a soluționa problemele
2. Preocuparea pentru bunăstarea grupului
3. Flexibilitatea
4. Tenacitatea
5. Organizarea.

Maniere și tabuuri

Cehii sunt încă partizanii concepțiilor demodate privind formalismul și comportarea cavalerască. Deși manifestă mai puțină galanterie față de femei comparativ cu polonezii, se îmbracă adecvat când merg la teatru sau la operă și toți își strâng mâinile într-un mod cât se poate de respectuos (aproape germanic). Nu uită să folosească titlurile academice atunci când se adresează cuiva și respectă educația și bunele maniere ale altora. Mersul cocoșat sau gesturile nerăspectuoase nu sunt agreate și, în general, cehilor le displace comportamentul ostentativ sau pretențios. Pe scurt, ei sunt (și își doresc să fie) foarte civilizați. Nu își invită imediat partenerii de afaceri la ei acasă, dar se dovedesc a fi prieteni ospitalieri și loiali când relația ajunge la maturitate.

Cum să te înțelegi cu cehii

Cehii sunt stimulați de persoanele care se comportă în ceea ce ei consideră a fi o manieră civilizată. Le place să le fie pusă la încercare creativitatea, banii fiind un considerent secundar. Confruntarea bruscă este tabu, ei preferând o abordare care duce la o discuție calmă și la aflarea soluțiilor convenabile tuturor celor implicați.

Toate sporturile și amenajările interioare reprezintă subiecte de conversație potrivite. Nu îi atrag discuțiile despre război, politică sau religie.

Finlanda

A fost odată ca niciodată, demult de tot, un ținut îndepărtat, aproape de Cercul Polar – un amestec răcoros și mohorât de păduri și lacuri unde urșii, lupii, elanii și râșii hoinăreau în voie și unde sărbătorile de Crăciun erau întotdeauna albe. Un trib ciudat, venit de departe, și-a făcut apariția în acest ținut, în care nici un alt popor nu alesese să trăiască și s-a apucat de treabă, pentru a se instala confortabil aici. Au tăiat lemne pentru a-și construi locuințe, au plantat culturi pe teren deschis și au pescuit în lacuri și râuri.

Era un popor neobișnuit, cu o fire independentă, devotat muncii asidue și totuși cu aspirații modeste și vigilent în păstrarea unei bune reputații. Oamenii aveau obiceiuri decente, erau într-o bună formă fizică și le plăcea viața în aer liber. Vorbeau foarte puțin, pentru că limbuția și în special lăudăroșenia erau tabu. Solitudinea era cea mai sigură și le plăceau spațiile vaste oferite de noul pământ.

Ca și alte popoare, aveau vecini invidioși și a trebuit să poarte multe bătălii ca să-și apere teritoriul. Nu au câștigat întotdeauna și au fost subjugați perioade îndelungate. În ciuda suferințelor și umilințelor, nu s-au dat bătăuți și, în cele din urmă, au reușit să aibă un ținut sigur, trăind fericiți acolo și în ziua de azi.

S-ar putea să vi se pară că toate acestea sună ca un basm, însă vorbim de o țară modernă, care există în realitate. Această națiune, fidelă vechilor valori din basm, s-a luptat pentru ca un (stat) gigant modern de 200 de milioane de oameni să păstreze ceea ce astăzi numim democrație. Tribul cinstit continuă să își plătească toate datoriile, să își protejeze mediul și să repurteze victorii în lupta cu infracționalitatea, nedreptatea și sărăcia. Poporul tăcut soluționează probleme moderne, cum ar fi tratamentul minorităților sale, strămutarea refugiaților (400 000 de karelieni) și luptă împotriva poluării, fără a face mare caz.

Tribul nu este încă foarte cunoscut în ținuturile din sud și este de notorietate faptul că nu le stă în fire să se umfle în pene. Limba lor, altaica, nu este de calibrul celor mai multe limbi ale lumii, iar sfiala lor elementară și faptul că nu agreează exhibiționismul îngroașă cortina de separație datorată complexității culturale, retragerii voluntare și izolării geografice. Ei nutresc sentimentul că sunt separați de alte popoare.

Totuși, acest trib este prietenos, vrea să fie iubit și este nerăbdător să ni se alăture. Oamenii săi sunt energici, în general inventivi și au multe de oferit celorlalți.

Timiditatea națională nemaipomenită a finlandezilor demonstrează că aceștia sunt conștienți de faptul că sunt un popor foarte special, totuși rămâne la latitudinea celor din afară să aprecieze și să decidă cât de speciali sunt. Anumite particularități finlandeze, cum ar fi disprețul față de vorbărie sau o dorință lăuntrică arzătoare de a scăpa de datorii, li se par firești finlandezilor, însă destul de neobișnuite celor care studiază cultura comparată.

O națiune de eroi

Caracterul finlandezilor rămâne și el un mister pentru cei din exterior. Avem de-a face cu un exemplu remarcabil de națiune eroică, care deține un palmares fără pată în domeniul afacerilor interne și internaționale. A enumera calitățile finlandezilor nu este un lucru dificil. După o lungă și probabil istovitoare migrație, finlandezii s-au stabilit pe țărmurile baltice acum vreo 2000–3000 de ani. O primă dovadă a curajului lor o constituie faptul că s-a dovedit a fi singurul popor capabil să creeze o societate reușită pe un teritoriu situat în întregime la o latitudine peste 60° N. (Islanda a reușit și ea acest lucru la o scară mai mică, însă majoritatea islandezilor au fost obligați să meargă acolo, după cum ne arată istoria lor pătată de sânge.) Timp de sute de ani, finlandezii au fost supuși dominației străine, însă nici Suedia, pe atunci o forță, și nici Rusia monolitică nu au reușit să elimine obiceiurile, limba sau cultura finlandeză, iar în referințele istorice ale ambelor mari puteri sunt menționate în mod constant curajul, siguranța și sânguința finlandezilor.

Când s-a ivit ocazia de a-și câștiga independența, finlandezii au profitat de ea, rapid și eficient. Au recunoscut momentul lor istoric și au avut mare noroc cu conducerea de atunci. Vărsarea de sânge a fost minimă, iar represaliile puține. Pe cât de repede posibil finlandezii au început să pună temelia unui stat modern, bazat pe egalitate și libertăți. Fervoarea naționalistă a atins cote ridicate, iar șovinismul arogant a lipsit în mod vizibil din istoria finlandezilor. Tratatamentul lor față de minoritățile de limbă suedeză (în prezent 6%) a fost cât se poate de corect. Suedeza a rămas, alături de finlandeză, limba națională, iar suedezii din Finlanda (care se simt finlandezi, nu suedezi) au propriile partide politice, ziare și se bucură de drepturi egale.

Timp de 20 de ani (1919-1939), progresele Finlandei au fost constante, uneori spectaculoase. Au urmat multe victorii în domeniul atletismului – în special la Olimpiada din 1936 – femeilor li s-a dat dreptul la vot și adevărata democrație a înflorit. Sibelius, Kajanus, Saarinen, Jarnefelt, Gallen-Kallela și Alvar Aalto au asigurat reprezentarea țării la cele mai înalte cote artistice; gestionarea inteligentă a pădurilor finlandeze și a altor resurse a condus la creșterea rapidă a nivelului de trai.

Cel de-Al Doilea Război Mondial a constituit un șoc puternic și o piedică serioasă pentru tânăra națiune, însă chiar și înfrângerea s-a transformat într-o victorie. Ea și-a păstrat independența, iar Finlanda a avut de câștigat prin hotărârea sa de a lupta până la capăt pentru lucrurile în care credea.

După război, saga a continuat. Reușita Finlandei de a strămuta 400.000 de refugiați din Karelia în decurs de câteva luni a rămas în mare parte neremarcată de lumea întreagă. Țara zvântată în bătaie a trecut imediat la plățirea nedreptelor reparații

de război către Uniunea Sovietică – achitate integral la data stabilită. Anii 1950 și 1960 au fost dificili din punct de vedere economic, Finlanda începând ca ruda săracă a familiei nordice. Sânguina națională a triumfat în final: mai întâi, Finlanda a surclasat Suedia la capitolul investiții transfrontaliere, iar începând din 1978, timp de un deceniu, s-a aflat în plin avânt. La începutul anilor 80, o societate fără pată, ferită de infracționalitate și cu un grad de sărăcie scăzut, a intrat în rândul celor mai prospere 10 țări din lume. Și asta fără a distruge mediul înconjurător.

Pesimism și paradox

Periodic, cuprinși de accese de pesimism și auto-subapreciere, finlandezii își țin ascunse realizările naționale. Străinii sunt mai deștepți decât noi, spun ei. Noi suntem simpli, naivi și ușor de păcălit. Nu suntem în stare să învățăm limbi străine (un mit), suntem neciopliți și neîndemânatici. Britanicilor și francezilor nu le venea să creadă că un popor care a trecut peste atâtea greutăți poate cădea pradă unui complex de inferioritate! Există o serie întreagă de asemenea contradicții. Finlandezii sunt niște oameni afectuoși, însă le place singurătatea. Sunt muncitori și inteligenți, dar își manifestă fațiș disperarea când e vorba să iasă la liman dintr-o recesiune. Iubesc libertatea, însă își îngrădesc propria libertate închizând devreme magazinele, restricționând accesul la băuturile alcoolice, interzicând băile după ora 22 și fixându-și niște impozite ucigătoare. Adoră atletismul și *fitness*-ul, dar sunt deprinși cu o alimentație care determină cea mai mare incidență de afecțiuni cardiace din Europa Occidentală. Admiră calmul și judecata la rece, însă beau peste măsură. Sunt nerăbdători să coopereze la nivel internațional, însă pretind că nu pot învăța limbi străine. Vor să comunice, dar se complac în a fi introverți. Sunt o companie plăcută, însă le place să mediteze singuri pe malul unui lac. Sunt toleranți, dar în secret disprețuiesc persoanele melodramatice sau exagerat de emotive în aparență. Sunt înainte de toate independenți, însă adesea eziță să spună ce gândesc într-un mediu internațional. Sunt cu adevărat democrați, însă adesea lasă „tirania majorității” să conducă. Sunt extrem de individualiști, însă le e teamă de „ce-ar putea spune vecinii”. Au o concepție de viață occidentală, dar, asemeni orientalilor, „nu se pot face de răs”. Sunt descurcăriți, însă adesea se descriu ca fiind ghinionști. Sunt capabili să acționeze singuri, însă în mod frecvent se refugiază într-o colaborare secretă cu un grup. Își doresc să fie pe placul celor din jur, dar nu își folosesc farmecul. Își iubesc țara, însă rareori o vorbesc de bine.

Finlandezii, probabil din pricina condițiilor istorice și geografice de excepție au un nivel mai ridicat al propriei conștiințe naționale decât majoritatea popoarelor. În această privință se aseamănă cu japonezii, chinezii și francezii, însă finlandezii sunt mai puțin șovini.

Sunt deosebit de conștienți de caracterul special al propriei lor culturi și sunt foarte interesați de aceasta. Îi preocupă totodată relativismul cultural, adică ceea ce îi diferențiază de alții. Ei discută acest subiect pe îndelete și au tendința de a-și crea complexe care nu corespund întotdeauna realității. Problema „diferenței finlandeze” avea odinioară implicații fundamentale în artă, literatură și în afirmarea independenței politice. Astăzi își face simțită prezența în dezvoltarea și conducerea afacerilor internaționale.

Calitățile finlandezilor

Care sunt calitățile general acceptate ale managerilor finlandezi și în ce măsură îi avantajează sau îi dezavantajează aceste caracteristici?

Inițial, imaginea omului de afaceri finlandez reiese din *Suomi-kuva* (imaginea finlandeză) generală, perpetuată chiar de finlandezi și acceptată ca atare de străinii care nu știu mare lucru despre Finlanda. În *Suomi-kuva* finlandezul veritabil este blond, cu ochi albaștri, lent, cinstit, demn de încredere și ușor de păcălit de alții. Este tipul omului puternic, tăcut, provenind de la țară, care prosperă într-un mediu constând din păduri, lacuri, zăpadă, pescuit la copcă și discuții lapidare cu vecinii care locuiesc la o distanță de minimum 5 kilometri. Printre alte îndeletniciri se numără alergările, schiul și (din când în când) consumul de țarie. Trăiesc într-o democrație cu o constituție scrisă, sunt deosebit de independenți, prieteni adevărați, buni soldați, dușmani de temut. Nu au pic de talent la limbile străine și nu se simt în largul lor în preajma străinilor, însă le oferă cafele tari și îi duc la saună. Sunt luterani, muncesc din greu când sunt plătiți bine și își achită întotdeauna datoriile.

Imaginea managerului finlandez nu poate fi desprinsă total de acest mit (care are sămburele său de adevăr). Străinii se așteaptă ca oamenii de afaceri finlandezi să se poarte ca niște finlandezi. Prin urmare, mitul trebuie extins, spre a deveni credibil. Directorii finlandezi nu au vrut să învețe limbi străine, dar și-au impus să facă acest lucru. Ei preferă să tacă, însă din când în când mai spun câte ceva – și atunci vorbesc într-adevăr serios (ar putea fi chiar definitiv). Își plătesc datoriile, însă obțin creditul de 90 de zile. Încheie contracte cu Orientul Mijlociu și cu țările din sud, însă își fereșc spatele și își iau măsuri de precauție. Tratează cu Occidentul, dar și cu popoarele din Europa de Est, printre care și cu rușii, pe care îi înțeleg mai bine decât toți europenii. Ei știu că Finlanda nu poate concura cu țările mai mari, însă adulmecă acele ramuri industriale disponibile în care gândirea originală a finlandezilor poate să obțină puncte. Managerii finlandezi insistă asupra tehnologiilor de vârf, asupra fabricilor și birourilor moderne și asupra instruirii temeinice a tuturor angajaților. Profiturile sunt reinvestite imediat în birouri arătoase, centre de pregătire, echipamente sportive și în orice altceva care ar putea determina o creștere a productivității.

Punctele forte ale finlandezilor

Clima rece dă naștere inevitabil unor popoare calme, robuste, rezistente, cu o capacitate neobișnuită de a se descurca prin mijloace proprii și înzestrate cu instinctul supraviețuirii. Supraviețuitorul de la Polul Nord trebuie să aibă tărie de caracter, îndrăzneală, independență și inventivitate. În termeni manageriali, aceste calități se traduc prin tenacitate, curaj, personalitate și gândire originală. Spre deosebire de vecinii lor scandinavi, finlandezii provin din est, deși nu sunt slavi. Unicitatea limbii lor și mentalitatea lor de avangard încurajează concepția de viață independentă și gândirea laterală, care nu numai că sporesc valoarea literaturii, a muzicii și a artelor frumoase, dar se și reflectă în ingeniozitatea proiectelor industriale și în analiza pătrunzătoare din diverse ramuri tehnologice. Nu este întâmplător faptul că Finlanda s-a remarcat, în

ultimul timp, prin numeroase inovații în industria sticlei, textilă, a mobilei, a construcției de nave și a tehnologiei electronice.

Managerii finlandezi care își deschid o filială în străinătate nu vin cu pasul greu al germanilor sau cu logica amplă și impasibilă a francezilor. Pot fi considerați cam plictisitori sau chiar naivi, dar sunt adaptabili, gata să învețe și să facă o serie de compromisuri.

Lipsa unei puternice culturi naționale a afacerilor le dă posibilitatea să ia imediat în calcul aderarea la „cluburile” de comerț, iar experiența reușită a Finlandei în cadrul EFTA va fi cu siguranță urmată de o asociere fructuoasă cu Uniunea Europeană. Ca o punte între est și vest, Finlanda ar putea deveni un membru-cheie al UE, în special dacă țările est-europene, precum Ungaria, Polonia și Uniunea Sovietică, vor reuși să adere și ele.

Istoria afacerilor finlandeze este scurtă, însă abundă într-o succesiune de bărbați care au reușit prin propriile eforturi, oameni cu trăsături ferme, care au creat companiile de renume din societatea actuală. Astfel de bărbați se întâlnesc mai rar pe măsură ce afacerile pe bază de consens devin tot mai la modă, însă tradiția lor continuă să existe în respectul finlandezilor pentru liderul puternic care se avântă înainte. Majoritatea managerilor finlandezi iau decizii fără a se consulta în permanență cu sediul central, iar această agilitate și mobilitate managerială este considerată un avantaj în genul celui deținut de David, atunci când tratează cu corporații străine de proporțiile lui Goliat.

Finlandezii respectă și chiar se îngrijesc de drepturile concurenților cu șanse slabe de câștig, prin urmare e vai și amar de șeful finlandez care încearcă să-și intimideze sau să-și constrângă pe nedrept subordonații! Această familiaritate a climatului din interiorul unei corporații facilitează schimbul de idei și cultivarea respectului reciproc în companiile finlandeze. Totodată, aversiunea față de birocrăția impusă de străini a făcut ca afacerile finlandeze să fie privite ca o meritocrație și cu siguranță că nivelul ridicat de pregătire al directorilor finlandezi le conferă acestora un avantaj asupra multor omologi străini.

Din Suedia și, trebuie spus, de la alte țări occidentale, finlandezii și-au însușit luteranismul, etica protestantă a muncii, un simț dezvoltat al dreptății sociale, respectul pentru educație și stabilitate socială (inclusiv crearea unui statut solid pentru femei). Solidaritatea acestui mediu, alături de absența tipic scandinavă a violenței pe timp de pace au înlesnit dezvoltarea industriei finlandeze în secolul al XX-lea, culminând cu avântul din perioada 1980–1988 și având drept rezultat nivelul ridicat de trai de care beneficiază astăzi finlandezii.

Punctele slabe ale finlandezilor

Condițiile istorice și geografice au lăsat și ele moștenire finlandezilor unele puncte slabe la capitolul aptitudini pentru afaceri și comerț. În primul rând, ei au fost până de curând o societate rurală, agricolă și au o istorie comercială tânără. Suedezii s-au integrat în circuitul internațional în 1870, iar Finlanda abia în 1970. Managerii finlandezi sunt încă la prima generație în domeniul managementului internațional, prin

urmare mai fac greșeli din care alții au învățat deja. Dominația Suediei și a Rusiei au dus la convingerea finlandeză generală că ei sunt oarecum în urmă și în ciuda succesului incontestabil din ultimul deceniu nu au scăpat complet de pierderea ocazională a încrederii în sine. Uneori se observă o atitudine inversă („la naiba cu străinii – finlandezii sunt cei mai buni”) care îi împiedică, la rândul ei, să pășească în arena internațională.

Există niște puncte slabe evidente în domeniul comunicării – finlandezii vorbesc puțin, adesea întârzie cu răspunsul la corespondență și evită să dea lămuriri altora din cauza timidității lor sau a sentimentului că le lipsește priceperea. Conflictetele care au avut loc între industria finlandeză și mass-media finlandeză în anii '70 și '80 au determinat multe căderi de afaceri să evite contactul cu presa scrisă și cu televiziunea. Acest refuz de a comunica s-a extins și asupra mass-media străine (din păcate, căci în unele țări, de pildă, SUA sau Marea Britanie, mass-media poate fi de mare folos în domeniul relațiilor cu publicul). Managerii finlandezi, cu reputația lor de jucători onești, ar fi în general mult mai bine primiți de către presa străină.

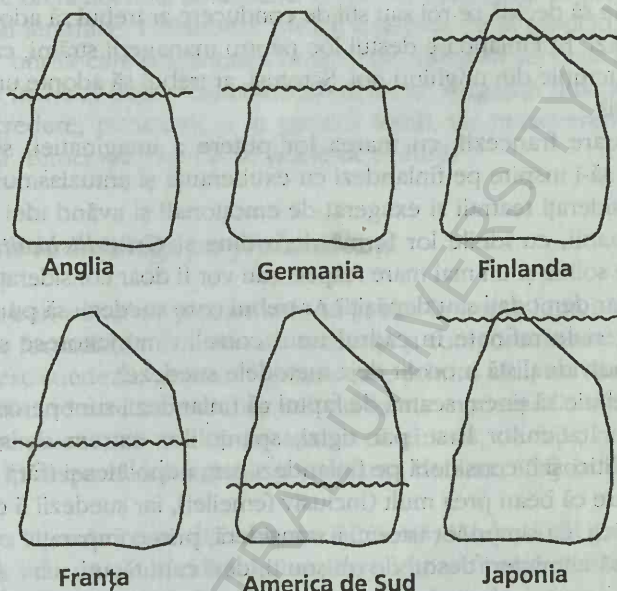
Europa se poate descurca fără industria finlandeză, însă invers nu se poate. Strategia „nișelor” adoptată de companiile finlandeze s-a dovedit a fi o opțiune valoroasă pentru o țară restricționată drastic de dimensiunile reduse ale pieței interne. În viitor, industria finlandeză nu-și va putea permite să negligeze nici una dintre piețele viabile din străinătate și se impune de urgență să înceapă tratativele comerciale cu europenii, americanii, arabii, japonezii și cu alte țări estice. Acest lucru înseamnă totodată să înceapă să discute, ceea ce pentru finlandezi reprezintă, prin tradiție, o dificultate. În Finlanda, tăcerea nu echivalează cu un eșec al comunicării, ci constituie o parte integrantă a interacțiunii sociale.

În lumea anglo-saxonă, țările latine și în Orientul Mijlociu, vorbirea are o funcție diferită. În Anglia, binecunoscutul obicei de a discuta despre vreme cu vecinii sau chiar cu străinii demonstrează nu numai preocuparea britanicilor pentru climatul lor schimbător, ci și dorința lor de a arăta altor oameni solidaritate și prietenie. Această conversație sociabilă este mai evidentă în SUA, Canada și Australia, unde vorbirea este un instrument vital pentru cunoașterea oamenilor și stabilirea de relații imediate.

Concepția lor cu privire la însușirea limbii izolează țări ca Finlanda și Japonia în expunerile internaționale. În ambele țări auzi aceleași șoapte („străinii vorbesc prea repede – în comparație cu ei, noi suntem lenți – nu putem învăța alte limbi – pronunția noastră e groaznică – asta pentru că limba noastră este atât de dificilă – străinii au mai multă experiență decât noi – sunt mai deștepți și adesea ne înșală – ei nu vorbesc serios – nu ne putem baza pe ei – noi suntem cei mai loiali”). După ce am trăit mulți ani și într-o țară și în cealaltă, pot spune că am un mare respect și simpatie pentru discreția și sinceritatea evidentă a finlandezilor și a japonezilor. Însă realitatea este că Pekka Virtanen și Ichiro Tanaka vor trebui să se arunce în disputa verbală. Japonia și-a creat deja fabrici și birouri pretutindeni în lume și se luptă în prezent cu problemele culturale și de comunicare pe care le presupune lucrul alături de cetățenii străini sau în fruntea lor. Și Finlanda, e adevărat, la scară mai mică, e pe cale să ajungă în aceeași situație.

Raportul vorbire-gândire sub formă de aisberg

După cum se știe, cea mai mare parte a unui aisberg se află sub apă. Tot astfel, noțiunea de raport între vorbire și gândire poate fi reprezentată sub forma unui aisberg. În cazul aisbergurilor britanic și german, „secțiunea din gândire” dezvăluită prin exprimare are valori aproximativ egale. Aisbergul francez are mai multă gheață la vedere, ceea ce înseamnă că la francezi o pondere mai mare o are vorbirea. Aisbergul sud-american se face „auzit” într-o proporție mult mai mare. Aisbergul finlandez denotă o fire mai interiorizată, semn că gândurile sunt dezvăluite într-o mică măsură. Japonezii îți spun chiar mai puțin.



Șocul cultural

Auzim adesea de „șocul cultural”, suportat de multe persoane atunci când trec de la o cultură la alta. Finlandezii care nimeresc la Cairo sau la Neapole vor avea un șoc cultural în variantă proprie. Șocul cultural este generat de lipsa de indicii sau semne specifice unei culturi care să îți spună cum să te comporți în societatea respectivă. Una dintre problemele cu care se confruntă străinii care ajung în Finlanda o constituie faptul că timiditatea și tăcerea afișată de finlandezi oferă puține indicii culturale. Acest lucru îi determină pe străini să-și urmeze propria cale, iar când finlandezii nu reacționează deschis, nou-veniții încep să-și pună problema rolului sau a identității lor.

Pentru a exemplifica, un englez simte întotdeauna că este o persoană tăcută, serioasă atunci când se află în Franța, Spania și Italia. Este englezul tipic rezervat, care ascultă bolboroseala latinilor. În Finlanda, devine dintr-o dată vorbăreț. Cum ar trebui

să procedeze? Să-și păstreze volubilitatea nefirească și să se poarte ca un napolitan sau să-i imite pe finlandezi și să privească tăcut cum apune Soarele peste lacul Nasijarvi?

Dacă un european din nord se întreabă cum îl percep finlandezii, vă închipuiți cum se simt italienii și spaniolii care vorbesc într-una și gesticulează. „Mă simt în permanență ca un actor pe scenă“, spunea un director italian „și trebuie să joc rolul principal cinci acte la rând, în fiecare seară“.

Rolul de conducere

În domeniul afacerilor, acest lucru le creează în mod cert probleme managerilor străini care trebuie să decidă ce rol sau stil de conducere ar trebui să adopte în mijlocul colegilor finlandezi. În Finlanda e destul loc pentru managerii străini, care vin cu idei originale și văd lucrurile din unghiuri noi. Și totuși, ar trebui să adopte un stil îndrăzneț sau să stea retrași?

Ar trebui oare francezii, cu marea lor putere a imaginației, să încerce să-i „bombardeze“ și să-i inspire pe finlandezi cu exuberanța și entuziasmul lor sau vor fi întotdeauna considerați teatrali și exagerat de emoționali și având idei nebunești? Ar trebui oare germanii, cu ideile lor ferme de ordine și *Gründlichkeit* să încerce să introducă sisteme solide și un mai mare respect sau vor fi doar considerați teutoni, duri, inflexibili sau chiar demodați sau depășiți? Ar trebui oare suedezii să pună accentul pe abilitățile manageriale rafinate în cadrul unui consiliu muncitoresc sau abordarea finlandeză mai individualistă a ocolit deja metodele suedeze?

Din nou trebuie să ținem seama de faptul că finlandezii sunt percepuți diferit de diverse popoare. Italienilor li se par rigizi, spaniolilor extrem de supuși legilor. Japonezii ultrapoliticoși îi consideră pe finlandezi cam nepoliticoși (fără a-i cunoaște). Danezilor li se pare că beau prea mult (inclusiv femeile!), iar suedezii îi consideră cam periculoși. Britanicii, cu simțul lor istoric, îi consideră, prin comparație cu ei, ca David față de Goliat, însă altminteri destul de obișnuiți, deși cam tăcuți.

Binele, răul și urâtul

Date fiind aceste puncte de vedere atât de diferite, viața managerilor străini în Finlanda este probabil așa cum și-o face fiecare. Dacă sunt în căutarea binelui, răului și urâtului, le vor găsi probabil pe toate trei.

S-ar putea spune că la capitolul rele intră așa-numitul comportament de iarnă, cu buzele strânse, care-i face pe finlandezi să meargă grăbiți pe stradă fără a scoate un cuvânt (la o temperatură de -20 °C) și să ia o dușcă de Koskenkorva pentru a-și „topi“ iritabilitatea.

Pentru unii, Finlanda este o țară a martirilor, care-și fac singuri viața grea într-un colț și așa destul de inospitalier al Europei, căreia nu doresc să i se alăture. În 1952, nu se vindea alcool fără mâncare, dacă locuiai la bloc nu puteai să mai faci baie după ora 22, nu aveai voie să intri într-un restaurant select dacă nu purtai o ținută protocolară, iar magazinele închideau cu aproximativ 10 minute înainte ca programul

tău să-ți permită să ajungi acolo. Multe dintre aceste lucruri s-au schimbat, însă mai există îngrijorarea față de prețuri și taxe care sunt atât de mari, că-ți taie respirația. De ce trebuie finlandezii să-și construiască niște case de o asemenea calitate, încât nu-ți poți permite să plătești chiria? În Finlanda, nivelul de trai este atât de ridicat, încât majoritatea oamenilor nu și-l pot permite.

Însă apoi vine partea bună a lucrurilor. Practicile conducerii finlandeze sunt sănătoase. Managerii finlandezi, asemenea ofițerilor armatei finlandeze, de obicei, conduc de pe front și în general găsesc cea mai bună soluție de compromis între autoritarism și stilul consultativ.

Deși gheața se sparge încet, managerii străini vor afla că un climat de afaceri neprotocolar le oferă libertate de acțiune. Ei nu vor fi stânjeniți de prea multe manuale, sisteme sau căi ierarhice. Finlandezii pleacă devreme de la serviciu, dar încep lucrul devreme și la ora la care majoritatea britanicilor merg să servească masa de prânz, finlandezii au încheiat deja o frumoasă zi de lucru. Angajații finlandezi sunt cinstiți, demni de încredere, punctuali și în general loiali, iar perseverența lor (*sisu*) este binecunoscută. Birocrația este cât se poate de redusă.

Cum să te înțelegi cu finlandezii

Cel mai bun punct de plecare este să ai clar în minte faptul că finlandezii sunt niște persoane formidabile. Încetineala, reticența și comportamentul aparent retrograd de care vorbesc suedezii, germanii și francezii, printre alții, nu sunt altceva decât o poleială înșelătoare care ascunde un individ foarte modern. Cu cât intri mai mult în contact cu finlandezii, cu atât îți dai seama că ei sunt, de fapt, niște perfecționiști. Politicoși, ei îți respectă inteligența și siguranța de sine, însă în realitate te pun în umbră.

Punerea în umbră este discretă, dar eficientă. Modeștii tăi parteneri finlandezi, care îți laudă atât de mult calitățile, se dovedesc a fi niște tehnocrați cu o înaltă calificare și foarte înzestrați. Birourile, mașina și hainele lor s-ar putea să fie de o calitate mai bună decât ale voastre, iar casele aproape sigur sunt. Ei au cele mai ridicate standarde în ceea ce privește curățenia, cinstea, sânguina, calitatea produselor, seriozitatea, igiena, siguranța și educația. În Finlanda, apa de la robinet este potabilă, doctorii știu să te vindece dacă ești bolnav, autobuzele, trenurile și avioanele pleacă la timp, nu există uragane. Ziarele sunt tipărite pe hârtie de bună calitate, iar cerneala nu ți se ia pe mâini; moneda națională se poate devaloriza uneori, însă bancnotele sunt plăcute la atingere. Laptele și cafeaua finlandeze sunt cele mai bune din lume. Mâncarea este sănătoasă, societatea este solidă. Germanii, olandezii, elvețienii și alte popoare se laudă și ele că sunt solide, însă în accepțiunea finlandezilor solid înseamnă îndesat și lipsit de grație, caracteristici care îți creează întotdeauna sentimentul că știi unde te afli când ești în compania lor.

Finlandezii caută soliditatea și la ceilalți. Faceți referiri la realizările voastre culturale, însă întotdeauna pe un ton modest. Discreția funcționează de minune la finlandezi. Nu vă lăudați niciodată. După ce v-ați spus „rolul” nu așteptați vreo reacție. Ei se gândesc la ceea ce ați spus. Ei nu gândesc și vorbesc în același timp. Gustați

tăcerea – puțini oameni vă oferă acest lux. Considerați tăcerea un semn pozitiv, așa că relaxați-vă. Duceți-vă la saună și beți ceva. Când lucrați cu finlandezii ar trebui să aveți scopuri clare, să definiți obiectivele și să faceți apel la resursele interioare ale indivizilor pentru a îndeplini sarcina prin propriile lor forțe și a-și asuma întreaga responsabilitate pentru ea. Finlandezilor le place să-și demonstreze sârguința îndeplinind singuri o sarcină – excelează în asemenea curse solitare, cum ar fi alergările pe distanțe lungi, schiatul și raliurile.

Oamenii de afaceri finlandezi vor ca atât responsabilitatea, cât și autoritatea să le fie bine definite. Nu acceptă una fără cealaltă. Autodisciplina este luată în serios. Finlandezilor nu le place să fie supravegheați îndeaproape; ei preferă să se prezinte cu rezultatul final. Trebuie să-i ascultați cu atenție pe finlandezi, pentru că atunci când în sfârșit au ceva de spus, merită efortul. Fiți atenți la gestică lor subtilă, pentru că aceasta e singura lor formă de exteriorizare. Nu vă lăudați în fața lor, însă dacă aveți charismă e în regulă. Puteți să fiți amuzant în orice ocazie, puteți vorbi despre valorile culturale ale altora, însă nu-i lăudați prea mult pe suedezi. Ziarele finlandeze sunt printre cele mai bune și mai obiective din întreaga lume, prin urmare ei sunt probabil mai bine informați asupra oricărei probleme decât voi. Manifestați un viu interes față de cultura finlandeză – veți avea oricum satisfacții. Lămurii-i că sunteți la curent cu faptul că Finlanda și produsele finlandeze au o tehnologie avansată.

Dacă vă aflați într-o funcție de conducere, rețineți că finlandezii țin foarte mult la respectul de sine și la armonia interioară, mai degrabă decât la munca în echipă. Agreează ideea centrelor de profit și a responsabilității. Uneori vor lua foarte greu o decizie, însă, o dată luată, e puțin probabil că veți mai reuși să-i faceți să și-o schimbe.

În sfârșit, rețineți că umorul lor este foarte sec (această calitate este la rândul ei prilej de încântare). S-a întâmplat ca marele compozitor finlandez Jean Sibelius, care obișnuia să meargă din când în când la un chef de vreo trei sau patru zile împreună cu alți intelectuali, să fie căutat la telefon de soția sa, care era de o răbdare îngerească. Ea l-a rugat să pronosticeze data când s-ar putea întoarce acasă. „Draga mea, eu sunt compozitor. Treaba mea este să compun muzică, nu să fac pronosticuri”, a venit răspunsul.

Suedia

În lume și în special în țările vorbitoare de limba engleză, suedezii par a fi unanim populari. Profilul lor de oameni cinstiți, grijulii, bine informați, eficienți, care produc bunuri de calitate, livrate la timp, se potrivește bine cu aspectul lor adesea dichisit, cu îmbrăcămintea de bun-gust (iertată să-mi fie stereotipia), părul blond și ochii albaștri. Engleza lor, avansată din punct de vedere gramatical, este curată și tăioasă, ca aceea vorbită de scoțienii care au studiat la Oxford. În societate, cel puțin, ei au niște maniere impecabile și spun tot ce se cuvine în primele 15 minute.

Totuși, este oarecum surprinzător să constăți că suedezii nu sunt deloc populari, ba chiar adesea ridiculizați și uneori disprețuiți în țările nordice. Faptul că nici unul dintre vecinii Suediei – Danemarca, Norvegia, Finlanda – nu este renumit pentru agresivitatea nejustificată face ca antipatia să fie cu atât mai neașteptată. Ce este în neregulă cu suedezii?

Este o întrebare la care suedezii înșiși încearcă să găsească răspunsul de câteva decenii încoace. Statistic vorbind, suedezilor nu li se poate reproșa mare lucru. Asistența medicală de excepție a făcut ca Suedia să fie țara cu populația cea mai vârstnică din lume (18,1% din totalul populației are peste 65 de ani) și numai japonezii au o speranță de viață mai ridicată (Japonia 79 de ani, Suedia 78 de ani). Mortalitatea infantilă este printre cele mai scăzute din lume (locul patru din finalul clasamentului). Cu o populație de 8,6 milioane, ocupând o suprafață de 450 000 de kilometri pătrați, Suedia se plasează confortabil cu o densitate a populației de 19 locuitori pe km pătrat. Deși ca mărime ocupă numai locul 54 în lume, Suedia se află pe locul 18 în ceea ce privește PIB-ul, revenindu-i un meritoriu loc 5 la PIB-ul pe cap de locuitor, în valoare de 25 487 de \$ anual.

Acest belșug se reflectă în nivelul de trai – în ceea ce privește bunurile proprietate personală, suedezii sunt pe primul loc în lume la telefoane, pe locul cinci la mașini de spălat, pe locul șase la cuptoare cu microunde, pe locul șapte la frigidere și videorecordere și pe locul zece la automobile. Cu un procent de alfabetizare de 99%, suedezii dețineau, în perioada 1990–1991, locul doi în lume (după Zimbabwe!) în ceea ce privește ocuparea forței de muncă a populației; cu 69,3%. Datoria străină este mică, iar ajutorul acordat țărilor străine este foarte mare – se află pe locul nouă în lume în ceea ce privește ajutorul bilateral (și pe locul patru ca donator bilateral, raportat la procentajul din PNB). Suedia deține un remarcabil loc 14 în ceea ce privește producția

industrială și locul 15 în ceea ce privește comerțul mondial. Sunt niște cifre excelente pentru o țară cu o populație mai mică de 9 milioane, dat fiind că Suedia nu este „un atelier în care se muncește în condiții grele“.

Cu o populație aflată într-un proces lent de creștere (Suedia are gospodăriile cele mai mici, cu 2,2 persoane per locuință) și dispunând de vaste rezerve funciare, minerale și energetice, Suedia pare să nu aibă cine știe ce probleme de ordin material. Potrivit Indexului Dezvoltării Umane elaborat de ONU, Suedia este din nou bine poziționată. Indexul, care este întocmit pe baza unor factori precum PIB-ul pe cap de locuitor, speranța de viață, alfabetizarea la vârsta adultă, anii de studiu, puterea de cumpărare etc. plasează Suedia pe locul cinci, după Japonia, Canada, Norvegia și Elveția, în ceea ce privește standardele dezvoltării umane.

Singurele statistici negative ale Suediei se referă la atacurile de cord – cele mai multe din lume, 37,3% dintre decese fiind cauzate de acestea; crime – locul 18; delictelor referitoare la droguri – locul doi. Cât privește vârsta la care se căsătoresc femeile suedeze, 27,6 ani, acestea se află pe locul doi în lume într-un clasament al celor mai vârstnice mirese, iar Suedia ocupă locul șapte în lume într-un clasament al țărilor cu cel mai ridicat cost al vieții, însă acești ultimi doi factori pot fi considerați în egală măsură pozitiv.

Suedia este cu siguranță o țară în care lucrurile merg bine, așa cum o demonstrează clar statisticile demne de invidiat menționate mai sus. Și atunci, care este cauza fricțiunilor dintre Suedia și vecinii săi? În primul rând, ei **sunt** vecini; dragostea între vecini nu este o caracteristică umană. Norvegia, Danemarca și Finlanda sunt mai puțin impresionate decât altele de splendoarea bunăstării suedeze, deoarece și ele au niște creații proprii similare (și există temeri din ce în ce mai serioase în toate cele patru țări că sistemul va funcționa la adevărat pe termen foarte lung). Cinismul acestora față de Suedia pare să-și aibă originea într-o serie de factori istorici:

- ♦ Danemarca a jucat un rol important în regiune o lungă perioadă de timp.
- ♦ Suedezii au asediat în repetate rânduri Copenhaga.
- ♦ Suedezii au domnit peste Finlanda vreme de 600 de ani.
- ♦ Suedia și Norvegia au făcut parte dintr-o uniune incomodă până în 1905.
- ♦ Norvegia, Danemarca și Finlanda au fost înfrânte în Al Doilea Război Mondial, nu însă și Suedia.

Industria suedează s-a bucurat de o perioadă de prosperitate între anii 1945–1960, când Norvegia și Danemarca au fost ținute pe tușă de revenirea postbelică foarte lentă, iar Finlanda s-a confruntat cu un handicap serios, fiind nevoită să plătească rușilor o sumă imensă (și nejustificată), reprezentând reparații de război (1945–1952). Marile companii multinaționale suedeze – Volvo, Saab, Electrolux, SKF, Axel Johnson și așa mai departe – au înflorit în acea perioadă, când oțelul suedez era recunoscut ca fiind cel mai bun din lume. Prosperitatea altora dă naștere deseori la invidia vecinilor, mai ales când este însoțită de o anumită impasibilitate. În regiunea nordică, Suedia era considerată o țară importantă, preocupată de exporturi, puternică din punct de vedere financiar, îndestulată și enervant de îngâmfată.

E puțin probabil ca suedezii să fie astăzi cu mult mai puțin mulțumiți de ei înșiși decât erau în anii '50 și '60, însă, dintr-un studiu pe care l-am realizat recent pe 100

de oameni de afaceri suedezi, a rezultat următoarea compilație exclusiv suedeză a valorilor lor naționale:

conștiinciozitate, cinste, loialitate, toleranță, egalitate, pacifism,
dragoste de natură, curățenie, amabilitate, modestie

Nu este lipsit de importanță faptul că subiecții au ales 10 valori pozitive și nici una negativă. Laine-Sveiby afirmă că suedezii refuză să se vadă în lumina în care îi văd ceilalți; în această privință ei sunt diferiți de danezi, mai preocupați de aspectul lumesc al vieții și de finlandezi, extrem de interesați de relativismul cultural și care-și fac în permanență griji pentru ce cred ceilalți despre ei. Suedezii, pe de altă parte, sunt foarte preocupați de ce cred ceilalți suedezi despre ei!

Luarea deciziilor

Managementul suedez este descentralizat și democratic – organigrama companiei suedeze tipice este în mod vădit orientată pe orizontală. Distanța impusă de autoritate este mică, managerul fiind în general accesibil personalului și disponibil pentru discuții. Într-o firmă suedeză vom întâlni mai puține eșaloane decât, de pildă, în Franța sau în Germania. Există de fapt o lege suedeză (MBL) care prevede că toate deciziile importante trebuie discutate cu toți membrii personalului înainte de a fi puse în aplicare! Explicația ar fi că dacă angajații sunt mai bine informați sunt mai motivați și în consecință muncesc mai bine. Această formă colectivă de luare a deciziilor se pretează la o comparație interesantă cu sistemul japonez. În ambele țări se consideră a fi important ca toți colegii să aibă pe deplin ocazia de a discuta proiectele în amănunt, de vreme ce dreptul la dezbateri și la exprimarea opiniei se plătește printr-o adeziune strictă la politica firmei, o dată ce aceasta a fost stabilită. În Suedia, ca și în Japonia, deciziile pot fi luate cu mare întârziere, însă o dată luate, sunt unanime; angajații companiei, de la cel mai mic la cel mai mare, vor merge apoi în aceeași direcție. Acest lucru contrastează puternic cu, de pildă, situația din multe companii americane în care convingerile individuale conduc adesea la vrajbă și la conflicte interne.

Totuși, o diferență majoră între modelul suedez și cel japonez constă în faptul că distanța impusă de autoritate între manageri și angajați este mult mai mare în Japonia. În ambele sisteme discuțiile și evaluările prelungite duc la o bună comunicare a informațiilor și generează un sentiment de încredere și siguranță între angajați.

Modelul suedez nu este nici el perfect. Moran menționează că punctele slabe ale suedezilor în implementarea afacerilor sunt următoarele:

- ♦ evitarea conflictului sau a atitudinii pătinitoare
- ♦ teama de confruntări
- ♦ dependența de echipă în luarea inițiativelor.
- ♦ evitarea competiției cu alte persoane din cadrul companiei

Deși participarea angajaților la luarea deciziilor este evident oportună în firmele moderne, ritmul alert în care se conduc afacerile în ziua de azi (îmbunătățit de

facilitățile puse la dispoziție de tehnologia informației) necesită adesea decizii clare și rapide. Procesul de luare a deciziilor este probabil cel mai rapid în SUA; cel mai lent este în Japonia și în alte țări asiatice. Majoritatea țărilor europene se situează undeva între cele două extreme. Suedia se apropie periculos de mult de Japonia, „periculos” în sensul că deși este un concept oriental recunoscut faptul că luarea deciziilor importante poate dura luni întregi, lucrurile nu stau nicidecum așa în Europa și în SUA. Managerii francezi, britanici și finlandezi s-au simțit frustrați lucrând cu sau în companii suedeze, motivele frustrării fiind: consultările permanente la toate nivelurile, ședințele nesfârșite, întârzierile obișnuite în luarea deciziilor, obsesia pentru îndrumarea oamenilor, prudența exagerată, politicile confuze referitoare la personal și „indicațiile” neclare venite din partea managerilor.

Managerul suedez

Managerii suedezi se pricep la mărirea resurselor umane, apelând la charismă, la un stil de comunicare blând, dar convingător și la abordări psihologice inteligente. Ei sunt buni pentru că trebuie! Sarcina lor nu este una simplă. Ca și în Japonia, în Suedia nu este ușor să te debarasezi de un angajat incompetent, chiar leneș sau nu foarte cinstit. Deoarece este la fel de necuviincios să te îmbogățești, managerilor le lipsește momeala. Ei nu pot face concedieri și nu pot oferi prea multe stimulente financiare (bonusurile și folosirea mașinii de serviciu determină creșterea impozitului). În consecință, ei au mari bătăi de cap pentru a obține tot ce e mai bun de la cei aflați în subordinea lor. Din păcate, actul de comandă nici nu presupune mare lucru. Ei nu dau ordine – acestea seamănă mai degrabă cu niște indicații și adesea nu sunt mai mult decât niște sugestii. Ei nu aplică nici măcar aceste directive, însă își deleagă autoritatea ierarhic, de sus în jos, pentru a fi îndeplinite. Dacă angajatul este incompetent sau leneș, trebuie făcută „curățenie” în toată regula. Pentru a fi corecți în privința suedezilor trebuie spus că personalul suedez este în mare parte extrem de conștiincios, cooperant și loial. Problemele apar (ca și în Japonia) atunci când sarcina atribuită depășește posibilitățile persoanei în cauză.

Un profesor suedez arăta că pentru a-ți exercita autoritatea în Suedia trebuie să lași impresia că nu ești o persoană foarte puternică. Managerii suedezi „fac echilibristică” între intervenția personală inoportună și controlul dezlănat, inefficient. Ei încearcă să-și stabilească linia printr-o atenă planificare și niște metode alese cu grijă. Se spune că planificarea minuțioasă îi ajută pe managerii suedezi să doarmă mai bine!

Societatea feminină

Geert Hofstede, în binecunoscutul său studiu despre culturile de afaceri, conchide că dintre toate țările analizate, Suedia este cea mai feminină. În culturile masculine, valorile dominante sunt: succesul, banii, recompensele, obiectele și bunurile aflate în posesie. În cele feminine, aspectele inter-personale, calitatea vieții, ambientul fizic, oferirea de servicii, cultivarea relațiilor sunt considerate mai importante

Când tratați cu suedezi, rețineți:

- ♦ Ei se consideră cinstiți și spun întotdeauna adevărul.
- ♦ Nu le place să-și contrazică proprii colegi.
- ♦ În companiile suedeze, autoritatea se deleagă de sus în jos, prin urmare s-ar putea să nu aflați ce crede șeful lor, de fapt.
- ♦ Prețul s-ar putea să fie fix, deoarece suedezi consideră că prețul lor de pornire este cel corect.
- ♦ S-ar putea să vi se pară inflexibili în alte privințe, deoarece ei cred cu tărie în decizia grupului, bazată pe consens.
- ♦ Asemenea japonezilor, le vine greu să facă modificări individual, pentru că acest lucru ar contraveni consensului.
- ♦ Sunt buni ascultători și vor manifesta înțelegere față de punctele voastre de vedere.
- ♦ Dacă vor să vă facă un serviciu, le trebuie timp ca să pună totul la punct.
- ♦ Pe ei îi interesează mai puțin profitul decât vă interesează pe voi.
- ♦ În pofida firii lor „grijulii”, se concentrează mai mult asupra afacerii decât asupra persoanei.
- ♦ Sunt pragmatici în ceea ce privește calitatea tehnică.
- ♦ La o vânzare, punctele lor forte sunt: calitatea, designul și livrarea promptă.
- ♦ Când cumpără un produs, îi interesează calitatea și nu țin exagerat de mult să obțină un anumit preț.
- ♦ Te tratează bine și cu multă generozitate, când acest lucru intră în sarcina lor.
- ♦ Ca și americanii și finlandezii, nu pun mare preț pe mâncare, în timpul unui prânz „de lucru”, continuând să discute detaliile afacerii în timp ce mănâncă. Francezii și spaniolii nu pot suporta acest lucru.
- ♦ Pot discuta „la infinit” detalii de ordin tehnic, însă pălăvrăgeala o epuizează în 10–15 minute. Totuși, au niște glume și anecdote clasa întâi!
- ♦ Când toastează, sunt ceremonioși și pretind ca discursurile să fie ținute în timpul cinei sau după aceea.
- ♦ Sunt extrem de familiari în adresare, folosind numai forma „Du”.
- ♦ În Suedia, tăcerea nu are neapărat o conotație negativă. Suedezi sunt meditativi și mai degrabă introvertiți.
- ♦ Nu aparțin unei culturi „tactile”, așa că nu vă apropiați prea mult de ei.
- ♦ La întâlnirile de afaceri apelează prea puțin la gestică și la expresia feței, cu toate că zâmbesc mai mult decât germanii și finlandezii.
- ♦ În timpul discuțiilor își păstrează calmul și politețea și nu prea știu ce atitudine să adopte față de grosolănie sau de exuberanța latină.
- ♦ Nu manifestă un respect deosebit pentru titluri și tratează persoanele importante de la egal la egal. Francezii, germanii, sud-americanii și asiaticii nu privesc întotdeauna cu ochi buni acest tratament egalitar.
- ♦ Nu sunt niciodată aroganți și nu folosesc forța brută chiar dacă sunt în avantaj.
- ♦ Cel mai bun mod de abordare este să le respectați dorința de a avea niște consultări prelungite, multilaterale și să dai dovadă de răbdare și înțelegere, ca și de fermitate și integritate.

Norvegia

Discutam odată cu un prieten norvegian despre relativitatea culturală și l-am întrebat cum ar classifica el popoarele. „E simplu“, a răspuns el. „Există numai două tipuri de oameni – norvegienii și cei care și-ar dori să fie norvegieni“.

Această tendință a norvegienilor de a se plasa în centrul atenției, care a stârnit atâtă comentarii din partea danezilor și a suedezilor, este una dintre cele trei caracteristici uimitoare ale poporului norvegian. Celelalte două sunt încăpățânarea, care ajută la întărirea etnocentrismului lor și potențialul lor imens de căutare a identității naționale, care, într-o oarecare măsură, îl contrabalansează.

Norvegia este o țară solvabilă, sigură, bine organizată și pregătită pentru secolul douăzeci și unu. Populația sa de 4,3 milioane de locuitori este bine aprovizionată în ceea ce privește locuințele, hrana, bunăstarea și posibilitățile economice. Cu o economie care o situează pe locul 30 în lume, ca mărime, deține un uimitor loc șase în ceea ce privește PIB-ul pe cap de locuitor și este al șaptelea mare producător de petrol din lume – fapt ce îi permite să fie al cincilea mare exportator de energie. Între bunurile de preț intră și flota sa comercială (cea mai mare din Europa Occidentală) și calitatea principalilor săi parteneri de afaceri. Are piețe de desfacere asigurate în Anglia, Germania și Olanda. Importurile sale provin din Suedia, Germania și Marea Britanie, în această ordine.

Calitatea vieții este pe măsura bazei economice. Norvegia deține locul trei în rândul țărilor cu cea mai vârstnică populație din lume și locul șapte în ceea ce privește calitatea vieții, conform Indexului Dezvoltării Umane. Este al doilea mare donator de ajutor bilateral pe cap de locuitor (numai Kuwaitul se află înaintea sa). Sistemul educației se remarcă prin faptul că norvegienii studiază mai mult decât restul europenilor (12 ani) și se află pe locul cinci la capitolul cele mai multe înscrieri în învățământul superior, în ciuda terenului dificil și a suprafeței întinse a țării.

Situați, din punct de vedere geografic, la marginea Europei, norvegienii se bucură de o admirație deosebită din partea altor două popoare de la periferia europeană – finlandezii și britanicii. Sondajele de opinie realizate de Ministerul Muncii din Finlanda îi indică în mod constant pe norvegieni ca fiind națiunea cea mai populară, urmați de englezi.

Sentimentele calde existente între norvegieni și britanici nu ar trebui să surprindă pe nimeni. Același sânge viking curge și prin venele britanicilor. Oameni ai mării, ca

și englezii, norvegienii au lăsat moștenire zeci de toponime în așezările din Insulele Britanice. Pentru locuitorii orașului Bergen, nord-estul Angliei a fost întotdeauna mai accesibil iarna decât restul Norvegiei, iar istoria comerțului anglo-norvegian se întinde din era hanseatică până în zilele noastre. Anglia cumpără mai multe produse norvegiene decât orice altă țară. Alți factori care leagă cele două țări sunt: democrația în cadrul monarhiei, sistemul parlamentar, dreptatea socială, dragostea pentru natură, expedițiile la Polul Nord și Sud, protestantismul, navigația, asemănările în concepțiile filosofice, calmul și un simț al umorului împărtășit mai cu seamă în momentele grele. Norvegia se află în relații bune și cu SUA și simte că aparține, în multe privințe, lumii vorbitorilor de limba engleză.

Relațiile Norvegiei cu țările europene care nu sunt nici anglo-saxone, nici nordice, sunt mai misterioase. Deși considerați niște comercianți corecți, norvegienii li se par sud-europenilor distanți, exagerat de introverțiți, încăpățânați și nu sunt dispuși să se asocieze. În opinia germanilor, aceștia sunt mai puțin influențabili decât danezii, suedezi și finlandezi. Țările slave au avut mai puțin de-a face cu ei datorită poziției-tampon a Suediei și Finlandei.

Norvegienii rămân un popor mândru, independent, rezervat, în esență nordic. Posibila lor aderare sau neaderare la UE sau la alte structuri europene ar avea probabil mai puțină importanță pentru domeniul economic cât mai degrabă pentru sfera culturală. Dacă Finlanda ar începe să părăsească imaginea ei de lup singuratic cultural al Europei, este greu să ne imaginăm că Norvegia, care are strânse legături istorice și culturale cu vecinii săi, va continua să se izoleze spiritual de patrimoniul european comun.

Cultura

Valorile

Situația sigură și confortabilă a Norvegiei, atât în plan economic, cât și spiritual, la trecerea dintr-un secol în altul, este consolidată de o serie largă de valori tradiționale adânc înrădăcinate, care derivă nu numai din concepțiile creștinismului protestant, ci și din atitudinile și cultura epocii vikinge, care a atins punctul culminant între anii 800–1000 d.Hr. În nordul îndepărtat, creștinismul a întâmpinat unele dificultăți în a-și dovedi relevanța în viața de zi cu zi și din acest motiv filosofii păgâne au continuat să supraviețuiască secole la rând.

Alții nu i-ar putea face să se răzgândească, dar norvegienii duc în permanență o luptă cu propriile lor sentimente. Ca și olandezii, ei vor să fie considerați progresiști, toleranți, moderni, însă refuză să dărâme pilonii tradiționali ai unei societăți mai degrabă rigide. Cumpătarea, precauția, corelația strictă dintre vorbe și fapte fac imposibilă flexibilitatea și ușurința în comunicare mai curând vizibile în Danemarca. Valorile norvegiene pot fi rezumate după cum urmează:

cinste

cumpătare, prudență

repulsie față de extravaganță

pragmatism

caracter taciturn

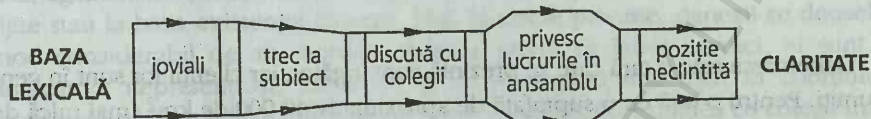
încăpățănare, introvertire

încrederea în individ
bizuirea pe propriile forțe
controlarea resurselor
simțul umorului

dragostea de natură
prudentă și prevedere
plasarea în centrul atenției
preferința pentru fapte și nu pentru
vorbe

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii



Calitățile veritabile ale norvegienilor și căldura sentimentelor lor nu sunt imediat transmise în stilul lor de vorbire. Clima rece tinde să dea naștere unor persoane introvertite, iar norvegienii, împreună cu finlandezii, sunt cei mai timizi dintre europeni.

Tipul de ascultători

Norvegienii te ascultă binevoitori, însă imediat își fac niște păreri solide pe care și le expun cu prima ocazie. Sunt profilați pe date și Norvegia se află în centrul interesului lor.

Cum să te înțelegi cu norvegienii

Fiți sinceri, direcți și încercați să păreți deschiși. Le place să trateze realist, pragmatic, într-o atmosferă „proaspătă”.

Nu-i lăudați prea mult pe suedezi. Norvegienii sunt mai „popolari” decât suedezi și le place contactul personal, însă nu exagerat, în maniera latină.

Ei caută încrederea, energia și siguranța. Dați-le întotdeauna ce le-ați promis. Nu care cumva să umblați cu ocolișuri.

Vorbiți-le despre munții lor – au o pasiune pentru ei. Dacă se poate, împărtășiți-le preocupările pentru activitățile în aer liber.



Danemarca

Danemarca este o țară care se prezintă convingător, iar clienții lor sunt în general mulțumiți. Pentru o țară cu o suprafață de aproximativ 40 000 de km² (mai mică decât Letonia sau Lituania și pe care cei trei vecini nordici ai săi o fac să pară și mai mică) și a cărei populație abia dacă însumează 5 milioane de locuitori, situarea sa pe locul 25 în rândul economiilor mondiale (cu mult înaintea Norvegiei, Finlandei, Arabiei Saudite, Hong Kong-ului, Africii de Sud, Iranului și Poloniei, printre altele) este un adevărat miracol economic, similar celor petrecute în Coreea, Singapore și Taiwan. Chiar mai impresionant decât cifra PIB-ului total este faptul că o mare parte a acestuia o reprezintă produsele de calitate, atât în industrie, cât și în agricultură. Danezii nu vând ieftin, însă mereu se găsesc amatori pentru produsele lor. Exporturile vizibile depășesc, de obicei, importurile vizibile.

Succesele comerciale demonstrează că danezii se bucură de un nivel de trai ridicat. PIB-ul pe cap de locuitor, probabil cea mai uluitoare statistică, depășește 32 000 \$, deținând recordul între țările membre UE, cu excepția Luxemburgului, care beneficiază de anumite avantaje.

Populația Danemarcei se află pe locul șapte în lume în rândul țărilor cu cea mai vârstnică populație și înregistrează o creștere dintre cele mai lente. Este țara cu cele mai mici familii din lume (alcătuite din 2,2 persoane), iar locuitorii săi ocupă locul trei pe plan mondial în ceea ce privește utilizarea telefonului și locul șapte între cei mai mari băutori. De asemenea, este țara cu cea mai mare ocupare a forței de muncă din Europa (55,8%), întrecută numai de Singapore în restul lumii.

De ce se bucură danezii de atâta succes? Ca s-o luăm cu începutul, ei au fost prin preajmă de o lungă perioadă de timp, iar țara nu este chiar atât de mică. Danemarca nu este numai cea mai veche monarhie din Europa, dar cuprinde Danemarca propriu-zisă, Insulele Faroë și încă o insulă din emisfera vestică, deloc de neglijat, și anume Groenlanda. Această ultimă parte a regatului măsoară 2 670 de km de la nord la sud și 1 050 de km de la est la vest. Nu este toată formată numai din gheață, pe 16% din suprafață, aceasta lipsind. Groenlanda a fost de fapt colonie daneză până în 1953 și are propriul său buget încă din 1979, însă rămâne loială regatului și este administrată de guvernul danez. Danezii, flexibili, le acordă locuitorilor din Groenlanda o autonomie considerabilă. Aceștia au propriul drapel, sunt scutiți de stagiul militar și nu au aderat la UE. Ca și în cazul Norvegiei, drepturile de pescuit tind să complice

procesul aderării. Un acord similar există și în cazul locuitorilor Insulelor Faroe, care au doi reprezentanți în Parlamentul danez și sunt reprezentați și în Consiliul Nordic.

Cultura

Valorile

Flexibilitatea, toleranța și discernământul în afaceri sunt trei dintre cele mai importante caracteristici ale danezilor. Ei sunt în principal luterani, iar multe dintre valorile lor sunt protestante, împărtășite de vecinii lor nordici. Cinstea, curățenia, etica muncii, egalitarismul, dreptatea socială, drepturi egale pentru femei și spațiile publice îngrijite stau la baza existenței daneze. Însă în unele privințe, danezii se deosebesc în mod considerabil de alți nordici. Adesea priviți ca latini nordici, ei sunt mai comunicativi, nepretențioși, expansivi și se integrează mai ușor în comunitatea internațională decât suedezi, norvegienii sau finlandezii. Consultarea cu colegii înainte de a lua o decizie este obligatorie, ca și în Suedia, însă danezilor le este mai la îndemână acest lucru și apoi acționează rapid. După încheierea discuțiilor convenite, ei doresc autonomie și independență. Danezii sunt de părere că se pricep să ia decizii, după modelul finlandez, într-o manieră pragmatică și urmărind un anumit scop.

Danezii sunt deseori ironici și sarcastici. Deoarece ei cred în egalitarismul absolut, savurează franchețea usturătoare și ironiile inteligente. Orice formă de lăudăroșenie sau rezervă este taxată fără milă, la fel ca în Australia. Danezilor le place să-și enumere cele „zece porunci“:

- ♦ Să nu te crezi buricul Pământului.
- ♦ Să nu crezi că ești egalul nostru.
- ♦ Să nu te crezi mai deștept ca noi.
- ♦ Să nu te crezi mai bun decât noi.
- ♦ Să nu crezi că știi mai multe ca noi.
- ♦ Să nu crezi că însemni mai mult ca noi.
- ♦ Să nu crezi că ți se cuvine ceva.
- ♦ Să nu râzi de noi.
- ♦ Să nu crezi că îi pasă cuiva de tine.
- ♦ Să nu crezi că ne poți învăța ceva.

Totuși, dacă aceste admonestări și avertismente vi se par teribile, rețineți că le puteți evita fiind potrivit de modest și moderat atunci când tratați cu danezii. Într-adevăr, jovialitatea și stilul lor de afaceri aparent imposibil în general le face pe celelalte nații să se simtă în largul lor.

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Conceptiile fundamentale ale danezilor sunt în general în conformitate cu poziția lor democratică și cu principiile protestante. Liderii se aleg pe baza realizărilor lor și

a demonstrării competenței tehnice. Ei trebuie să fie rezervați și blajini și să se consulte cu colegii.

Țara deține foarte puține firme de proporții și are peste 5 000 de companii cu mai puțin de 250 de angajați. Prin urmare, managerii din industria daneză tind să devină proprietari-manageri, după cum există mulți proprietari-căpitani de nave. Implicarea personală în afaceri are drept rezultat crearea unei opinii favorabile în privința investițiilor interne și reinvestirea profitului în companii în scopul unei îmbunătățiri a activității. Alte efecte secundare sunt dinamismul și avântul.

Statutul are la bază calificările, competența și rezultatele, totuși materialismul este bagatelizat. Se pune accent pe prosperitate.

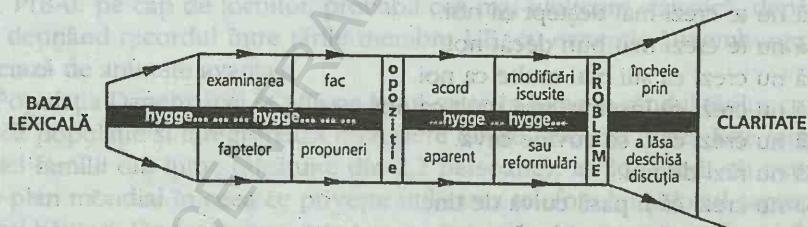
Spațiul și timpul

La danezi, noțiunea de spațiu se referă la faptul că ei funcționează cel mai bine într-un mediu vast, aerisit, bine proiectat și igienic. Birourile sunt în general aranjate cu gust și în culori vii.

În ceea ce privește timpul, danezii sunt punctuali, însă fără a face din acest lucru o obsesie. Danezilor le place să servească prânzul devreme și au un program de lucru rezonabil. Ei își petrec timpul liber în mod creativ.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii



Danezii sunt niște vorbitori cursivi, însă calmi și cu o voce gravă. Sunt cei mai vorbăreți dintre locuitorii țărilor nordice, însă nu la modul supărător. Suedezii, finlandezii și norvegienii îi consideră oarecum accesibili și inteligenți. Discuțiile serioase sunt presărate cu glume. Au un simț al umorului înrudit cu cel al anglo-saxonilor. Aptitudinile lor lingvistice, în special pentru limba engleză și germană, sunt remarcabile.

Tipul de ascultători

Danezii sunt niște buni ascultători, care își întrerup rareori interlocutorul, însă dornici de a pune întrebări ulterior. Întrebările sunt utile și pertinente, demonstrând că faptele au fost asimilate eficient. Se pricep să poarte un dialog plin de înțeles.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Danezii sunt unul dintre cele mai plăcute popoare, nefiind nici prea agresivi, nici prea pasivi. Ca și britanicii, ei schițează o linie rezonabilă a argumentației care va sta la baza desfășurării unei activități. Dau dovadă de flexibilitate în fața obstacolelor și nu le lipsește răbdarea în căutarea soluțiilor. Îi preocupă procedurile și procesele egalitare – este singurul domeniu în care refuză să facă vreun compromis. Toți membrii unei delegații își vor exprima opiniile. Sunt niște negociatori iscusiți, echilibrați, având talentul de a obține afaceri profitabile fără a-și face dușmani.

În cadrul propriilor companii și în afacerile interne, danezii sunt lipsiți de menajamente (ca și olandezii) și consideră că pot combate o opinie fără ca acest lucru să însemne și combaterea persoanei care a exprimat-o. Ei pretind să fie luată în serios comunicarea pe orizontală, iar cele câteva influențe ierarhice care pot intra în joc să fie transparente. Este tabu să duci o muncă de lămurire intensă, iar lobby-ul prea insistent stârnește bănuieli. Ordinea de zi este în general respectată, iar punctualitatea funcționează. Dacă nu s-a luat o decizie până la sfârșitul zilei, aceasta va fi lăsată pentru a doua zi, însă amânarea nu va ține la nesfârșit. Programul de lucru este scurt, iar orele suplimentare nu vor duce neapărat la rezultate mai bune.

Maniere și tabuuri

Danezii sunt în general oameni foarte ospitalieri și simpatici, care-ți inspiră încă de la început încredere și siguranță. *Hygge* – a crea o atmosferă „tihnită” pentru fiecare – reprezintă o preocupare și un obiectiv omniprezente. Danezii sunt gurmanzi și nu dau randamentul maxim atunci când le e foame. Le place să bea când ies în oraș, însă nu le stă în fire să bea peste măsură.

Strângerea mâinii se face într-un mod ceremonios, cu călcăiele apropiate și cu o clătinare energetică din cap (bărbații), urmată însă imediat de o familiaritate agreabilă. Printre subiectele lor tabu se numără: criticile la adresa egalitarismului, a drepturilor femeilor, a bunăstării sociale și a diverselor minorități. În general, danezii nu-i privesc cu ochi buni pe cei care se îmbogățesc prea repede și sunt invidioși pe succesele individuale de excepție.

Cum să te înțelegi cu danezii

Danezii par întotdeauna rezonabili, imperturbabili și echilibrați. Pun accentul mai mult pe progresul social decât pe avantajele capitalismului. Evitați confruntările directe



sau subiectele neplăcute. În general, danezii vor să audă adevărul, însă evită grosolănia și nu le place să fie repeziți. Le plac anecdotele, în special cele care urmăresc să ofere o analiză înțeleaptă a situației curente.

Umorul este elementul-cheie în Danemarca. Secretul este să te porți familiar păstrându-ți în același timp corectitudinea și decența. Danezii sunt anglofoni și totodată susținători fervenți ai cooperării între țările nordice. Problemele de ordin militar și alinierea politice stricte nu se numără printre subiectele lor favorite. Fiind o națiune cu întreprinderi preponderent mici și mijlocii, danezii sunt mai puțin impresionați de marile companii decât suedezi.

Statele Baltice

Transformarea regiunii Baltice într-o nouă zonă de dezvoltare din cadrul Europei nu numai că amintește de epoca de aur a cooperării hanseatice, dar totodată anunță perspectiva – dacă punem la socoteală părți ale Poloniei și hinterlandul din Sankt Petersburg – apariției unei piețe viguroase, cu un climat rece, însumând optzeci de milioane de persoane. Exploatarea acestei piețe, cu amestecul său ispititor de ingrediente de tipul: valori ridicate ale PIB-ului pe cap de locuitor, mână de lucru ieftină și calificată, ar fi mai atrăgătoare și viabilă pe termen lung decât multe zone din sudul Europei și din altă parte. Ocazia istorică este îmbietoare, de vreme ce danezii și suedezii își leagă țările printr-o limbă de pământ, iar Statele Baltice estice, încurajate de Finlanda, caută să reînvie vechile rute comerciale hanseatice.

Capcane

În trecut, cele trei țări, Estonia, Letonia și Lituania rareori au cooperat eficient, dat fiind că le despărțeau atât de multe: limba, religia, conducătorii străini și năzuințele de separare și independență. Lituaniienii, un popor sentimental și grandilocvent, se simt mai apropiați de polonezi și ruși, popoare slave, decât de letoni și de estoni. Federația Polono-Lituaniană a fost cel mai mare și mai puternic stat din Europa de Est, în secolul al XV-lea. Letonii luterani, blonzi și îndesați, seamănă mai mult cu germanii din nord, care i-au colonizat încă din secolul al XIII-lea. Estonii, și ei luterani și chiar mai rezervați, seamănă bine cu verii lor, finlandezii, și vorbesc o limbă fino-ungrică. Estonia și Finlanda au fost legate printr-o limbă de pământ până în 1703, când Petru cel Mare a blocat-o prin crearea orașului Sankt Petersburg și a raioanelor sale periferice.

Combinații culturale

Componența echipelor manageriale internaționale e posibil să evolueze pe măsură ce comerțul baltic se extinde și centrul său de gravitație se deplasează către est. Letonii și estonii acceptă, în general, stilul de conducere al nordicilor. Pentru Estonia, cel mai bun model este cu siguranță Finlanda, însă estonii se plâng adesea că finlandezii sunt deranjant de paterni.

Dacă autostrada și rutele comerciale hanseatice vor fi readuse la viață – acest lucru aducând beneficii uriașe și o dezvoltare prolifică în regiune – cooperarea strânsă a celor trei state baltice, precum și cooperarea acestora cu alte popoare de pe țărmul baltic va deveni în cele din urmă vitală. O problemă delicată în acest sens o constituie obișnuita răspândire printre baltici a unui număr considerabil de rusofoni. Dezvoltarea și prosperitatea țărilor baltice este condiționată de intrarea pe calea cea bună a economiei Rusiei. Cele mai promițătoare din punct de vedere comercial se anunță a fi regiunea din nord-vestul Rusiei, în special cea din jurul Sankt Petersburgului, cu uriașul său rezervor potențial de muncitori calificați și, într-o mai mică măsură, hinterlandul care se întinde de la Minsk la Moscova.

ESTONIA

Cea mai mică dintre fostele state ale Uniunii Sovietice, cu o populație puțin peste 1,5 milioane de locuitori, Estonia este situată pe țărmul sudic al Mării Baltice, capitala sa, Tallinn, fiind la numai câteva mile distanță de Helsinki, oraș aflat pe țărmul opus. Având legături strânse cu finlandezii, cărora le seamănă și fizic, estonii vorbesc o limbă fino-ungrică, ce aduce a finlandeză, dacă o asculți de aproape. În realitate, finlandezii nu înțeleg aproape nimic când se vorbește repede, dar majoritatea estonilor înțeleg finlandeza, deoarece în perioada dominației sovietice „Suomen Televisio” era „fereastra lor către Vest”.

Estonii, un popor mândru, organizat și individualist, nu acceptă ușor să fie comparați îndeaproape cu finlandezii, deoarece se simt mai europeni și consideră că au mai multe elemente cosmopolite în cultura lor. Totodată, ei se plâng că finlandezii îi tratează de sus, având mai multă experiență internațională care le-a fost refuzată estonilor în epoca sovietică. Terții care vizitează Estonia este imposibil să nu fie surprinși de similitudinile care există între comportamentul finlandezilor și cel al estonilor.

Cultura

Valorile

Etica muncii	Căminul și familia
Individualiști	Independența și identitatea națională
Importanța naturii și a ocrotirii acesteia	Calificarea și educația
Atenți cu banii	Bunul-gust
Introyertirea	Rezervați și insensibili
Critici	Intelctuali
Manierați	Atitudine cinică față de putere
Buni organizatori	Cinstiți
Inventivi și originali	

Stilul de conducere și statutul

Estonii sunt foarte individualiști. Ei preferă să conducă decât să fie conduși. De la prăbușirea regimului sovietic, ei s-au arătat intoleranți față de cei care au încercat să le spună cum se conduce o țară. Își cunosc în profunzime potențialul. Dintre cele trei state baltice, ei au fost singurii care au profitat de independență în totalitate, manifestând o oarecare agresivitate (în ciuda faptului că au o țară mică și că pe teritoriul lor trăiește o minoritate rusă destul de numeroasă). Și-au ales niște lideri incredibil de tineri pentru a-i conduce în primii (și cei mai delicat) ani de după retragerea sovieticilor. Ei au fost și cei care au adoptat cel mai repede reformele (destul de nepopulare) ale pieței libere și și-au stabilizat cu fermitate moneda națională în raport cu marca germană.

În Estonia, statutul se dobândește pe bază de realizări, fermitate și energie. La ei nu a existat o nobilime la care să recurgă (ci numai ocupanți străini). Prin urmare, o dovadă a statutului o constituie calificările dobândite pe baza studiilor, banii și bunurile aflate în proprietate – casă, mașină, casă de vacanță etc.

Spațiul și timpul

Estonii nu sunt în nici un caz un popor tactil. Ei au nevoie de spațiu personal și nu suportă o prea mare apropiere. O strângere de mână este arhisuficientă – nu se admit îmbrățișările și sărutul în public. Membrii familiei fac excepție, desigur, însă chiar și între ei atingerea fizică este limitată. Tinerii tind să devină mai expresivi; cei mai reținuți sunt estonii din zonele rurale.

În ceea ce privește punctualitatea, observăm o atitudine caracteristică europenilor nordici, însă minoritatea rusă are o concepție mai lejeră. Estonilor nu le place să-și lase treburile neterminate și adesea fac ore suplimentare fără a pretinde să fie plătiți în plus.

Factorii culturali ai comunicării

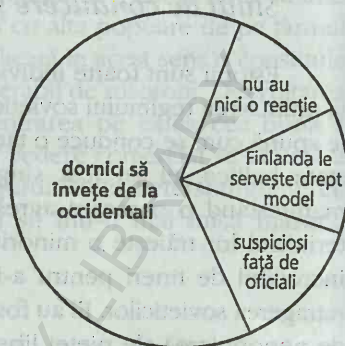
Modele de comunicare și utilizarea limbii

Stilul obișnuit este să vorbească lent și să lungească discursul: nu se grăbesc să-și spună părerea. Când li se pune o întrebare, estonii fac o pauză lungă înainte de a-și formula răspunsul.

Dacă le cereți să își descrie propriul stil de comunicare, vor folosi cuvinte precum: rezervat, critic, ermetic, încăpățânat și rigid. Ei sunt de părere că la întrebări trebuie să răspunzi direct și concis, fără a oferi informații suplimentare din proprie inițiativă.

Tipul de ascultători

Estonii ascultă cu atenție și nu întrerup. Cinismul înăscut (accentuat în epoca sovietică) este disimulat de evidentele lor bune maniere. După ce își ascultă interlocutorul nu au aproape nici o reacție. Tăcerea poate fi și un semn bun și unul rău. Când informațiile primite îi mulțumesc, nu simt nevoia să-și exprime entuziasmul. Americanii și europenii, pluri-activi sunt în mod normal dezamăgiți de lipsa lor de receptivitate; în schimb, finlandezii și suedezi îi înțeleg perfect.



Comportamentul la întâlniri și negocieri

Estonii au reputația de a fi cei mai abili oameni de afaceri din cele trei state baltice – în mod cert ei vorbesc cel mai bine limba engleză și îi privesc pe finlandezi și pe scandinavi cu încredere. Sunt calmi și echilibrați, punând mare preț pe capacitatea lor de autocontrol chiar și atunci când nu le convine întorsătura unei situații. Manifestă tenacitate în argumentațiile lor, apelând la fapte și cifre pentru a combate argumentele sentimentale. Deși sunt prudenți și nu se grăbesc să încheie o afacere, își doresc cu ardoare să aibă parteneri și tranzacții în țările occidentale, prin urmare vor elimina orice afacere care trenează.

O dată încheiate contractele, ei impresionează prin sânguința de care dau dovadă în producție și în îndeplinirea angajamentelor. De pildă, înainte de câștigarea independenței, fabrica de schiuri Viisnurk, din Parnu, avea anual o producție în serie de 800 000 de perechi de schiuri ieftine, care se vindeau în toată Uniunea Sovietică. O dată cu prăbușirea acesteia, s-a dus și piața de desfacere. Fără a se descuraja, fabrica a crescut calitatea produsului și și-a asigurat rapid piețe de desfacere în Finlanda și în alte țări occidentale pentru 250 000 de perechi de schiuri anual. Apoi a mers mai departe și a început să producă schiuri marca Rossignol pentru piața americană.

Talentele multiple ale oamenilor de afaceri estoni sunt o calitate născută din necesitate. Deși Estonia are o serie de avantaje față de vecinii săi, Letonia și Lituania, dispune de straturi uriașe de șisturi argiloase și este un mare exportator de electricitate – dimensiunea redusă a economiei sale per total le îngreunează estonilor sarcina de a concura pe piețele mari. Soluția o reprezintă produsele care lipsesc de pe piață. În această privință, produsele de artizanat estoniene sunt printre cele mai originale din lume.

La întâlniri, estonii își prezintă produsele și strategiile cu încredere și sinceritate. Sunt perfect conștienți de faptul că mâna de lucru ieftină le oferă un avantaj când tratează cu scandinavii, însă se grăbesc să sublinieze calitatea ridicată a prestației estoniene. Totuși, în general, lauda de sine nu este considerată un semn de politețe, modestia fiind ridicată la rang de virtute. Acest lucru le creează probleme, în sensul că oamenii se subapreciază.

Maniere și tabuuri

Un străin aflat în vizită în Estonia nu se poate să nu fie impresionat de importanța pe care o au pentru aceștia folclorul și respectarea obiceiurilor străvechi. Ca popor, au o conștiință de sine foarte puternică, fiind perfect conștienți de unicitatea lor și de cei 5000 de ani de locuire a teritoriului lor. În trecut, estonii aveau convingeri precreștine solide. În poveștile lor populare din secolul al XIX-lea predominau temele animiste: legende ale unor locuri în care fiecărei pietre uriașe, fiecărei ape sau deal i se atribuia un „suflet“.

În societate, ca și în afaceri, estonii impresionează prin ordinea și independența lor. Bunele maniere, curățenia și ordinea sunt obligatorii. Tinerii sunt relativ bine crescuți și disciplinați. La colț de stradă întâlnești puține bande, iar oamenii rareori se îmbată în public (deși în particular fac acest lucru). Vecinii se ajută unii pe alți la construirea caselor, iar copiii își ajută în general părinții în gospodărie și la construcții. Estonii sunt mari amatori de saună, care secole de-a rândul a ocupat un loc central în viața lor culturală, fiind folosită adesea la nașteri și în timpul bolii.

Cum să te înțelegi cu estonii

Estonii îi respectă pe străinii care manifestă respect față de ei și față de culorile lor naționale. Nu se așteaptă la efuziuni sentimentale sau la manifestări de afecțiune, ci pretind numai o admirație calmă față de realizările lor și față de capacitatea lor de a supraviețui. În afaceri nu așteaptă favoruri, ci numai o negociere cinstită având ca punct de plecare faptul că se poate avea încredere în ei și că vor da rezultatele scontate. Modestia și discreția vă vor duce departe.

Ca în majoritatea fostelor țări comuniste, încrederea în poliție și în autorități este minimă. Pentru a face afaceri cu ei, este esențial să cultivați relații personale demne de încredere. Este o țară mică, în care eficiența se bazează pe cunoașterea reciprocă prealabilă.

LETONIA

Dintre cele trei republici baltice, Letonia a fost cea mai afectată de infiltrarea rușilor. La ultimul recensământ, înaintea celui de-Al Doilea Război Mondial, letonii însumau 77% din totalul populației. La începutul anului 1994, cifra echivalentă era de 54,2%, iar rușii totalizau 33,1%. În timpul ocupației sovietice, în Letonia au pătruns 750 000 de cetățeni străini (în mare parte ruși). Dintre aceștia, 99% au solicitat cetățenia letonă! Deși în acest scop legea actuală prevede o perioadă de ședere de 16 ani și cunoașterea limbii letone, rușii nu numai că sunt nerăbdători să își asigure un pașaport leton, însă susțin cu tărie independența Letoniei.

Acest lucru spune câte ceva despre atitudinea letonilor față de străini. Deși au resentimente față de influența sovietică, nu-și permit să dea dovadă de discriminare sistemică. Sunt, cu siguranță, obișnuiți cu prezența străinilor în număr mare pe teritoriul

lor; s-au aflat timp de șapte secole sub dominație germană. Ponderea rusească rămâne, totuși, o problemă concretă. În orașe, rușii sunt mai numeroși ca letonii și desfășoară majoritatea activităților comerciale. Letonii, prin tradiție fermieri și ostași, întâmpină dificultăți în a-și reafirma influența în viața comercială. Este o problemă vitală pentru viitor, pentru că Riga, de departe cel mai important port din zonă, deține cheia prosperității și antrenării Letoniei în arena internațională.

Cultura

Valorile

Cinste și loialitate

Artele (în special muzica)

Spiritul întreprinzător

Casele curate, îngrijite

Dragostea pentru cărți

Conservatorismul

Melancolia

Individualismul

Etica muncii

Respectul față de natură

Familia

Educația și activitățile intelectuale

Atașamentul față de pământ

Politețea de modă veche

Disciplina

Forța fizică

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Ca și estonii, letonii sunt individualiști. Ei vor să fie nu atât lideri, cât manageri de drept. Totuși, au tendința de a respecta stilul de conducere ferm, sigur, versat. Letonii vor totodată să se afle întotdeauna în tabăra câștigătoare. Uneori le displace să manifeste spirit de inițiativă.

Intelectualii și artiștii (din domeniul literaturii, muzicii, artei vizuale) se bucură de popularitate și recunoaștere; academicienii sunt considerați niște persoane respectabile. Cu toate acestea, și imaginea este importantă (ca de pildă îmbrăcămintea, măturie a siguranței financiare sau a bunăstării, sau a fi posesorul unei mașini, mai ales una cu o marcă sonoră).

Spațiul

Teritoriul personal este lipsit de importanță într-un troleibuz aglomerat din Riga! Altminteri, letonii nu se dedau la efuziuni publice de afecțiune; deși lucrurile stau cu totul altfel în familie și față de prieteni (de pildă, ei se sărută și/sau se îmbrățișează în semn de bun-venit). Față de străini sunt rezervați; modul de abordare tactil le displace.

Timpul

Letonii sunt, de obicei, punctuali la întâlniri, însă uneori reacționează cu încetinitorul. Din când în când îți creează sentimentul că sunt un fel de „lasă-mă să te las”.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Modul lor de exprimare este serios, aproape germanic, în ceea ce privește precizia și chibzuința. Vorbăria este tabu și chiar și manifestările exterioare ale emoției sau voioșiei dăunează stabilirii unui climat de încredere. Letonii au simțul umorului, însă de obicei așteaptă ca cealaltă parte să înceapă să glumească. Uneori le displace să ofere informații din proprie inițiativă. În Letonia există o vorbă: „Măsoară de nouă ori și taie o singură dată”.

Letonii nu numai că vorbesc cu măsură, dar sunt, prin natura lor, și foarte politicoși. În limba letonă nu prea există înjurături, spre deosebire de estonă, care seamănă cu finlandeza în privința bogăției de înjurături și de sudălmi sonore. Letonii folosesc subtilități de exprimare pentru efect. Acestea sunt sesizabile și când se exprimă în engleză sau germană, însă cu greu pot fi traduse.

Tipul de ascultători

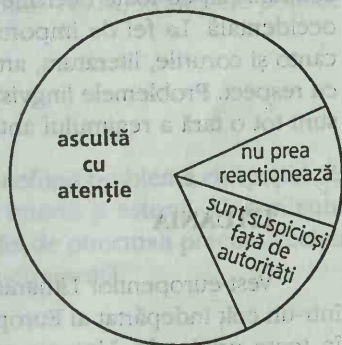
Letonii nu obișnuiesc să-și întrerupă interlocutorul. Ei ascultă cu atenție, fără a-ți dezvălui mare lucru.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Letonii seamănă cu estonii, dar sunt mai puțin rezervați și introvertiți. La prima vedere docili (ezită să te contrazică), pot fi și încăpățânați. La prima întâlnire sau printre străini e posibil să fie distanți, însă în preajma cunoscutilor devin calzi și își deschid sufletul. Uneori afișează o ușoară melancolie și sensibilitate. Nu se pripesc, considerând că le e necesar un timp de gândire și de analiză. Uneori dau semne de acord când lucrurile nu stau chiar așa și nu sunt întotdeauna ușor de convingi.

În timpul negocierilor, sunt sesizabile în rândul managerilor unele atitudini rurale, cum ar fi: neîncrederea față de avocați, bancheri și diverse tipuri de marketing și sentimentul că excedentul de profit este ilegal. Numărul mare de rusofoni prezenți în afaceri menține tendința de a urma sistemul sovietic centralizat, în special în cazul persoanelor mai în vârstă.

Managerii mai tineri sunt mai dispuși la schimbări, însă dovedesc o slabă înțelegere a procesului managerial occidental: contabilitatea, finanțele și marketingul. Letonii, în general, doresc să procedeze corect, din punct de vedere legal și tehnic, ceea ce duce la concentrarea exagerată asupra procesului în detrimentul cercetării ideilor creative.



Maniere și tabuuri

Numeroase amabilități de modă veche încă se mai obișnuiesc: strângerea mâinii la întâlniri, prezentările, nu se folosește adresarea pe numele mic decât dacă s-a convenit anume de comun acord (echivalentul termenului francez *tutoyer* = „a se tutui”). Letonii le deschid ușa doamnelor și le invită să o ia înaintea lor și le ajută să se îmbrace, ținându-le haina. Femeile nu fumează pe stradă (deși acest lucru începe să se schimbe) și nici nu se servesc singure cu băutură. Bărbații plătesc consumația; e o problemă de mândrie.

Obiceiul de a organiza dineuri nu a prins încă. În general, casa este deschisă numai pentru familie și prietenii apropiați, cu excepția onomasticilor. Dacă ești invitat la cină, buchetul de flori este obligatoriu, iar o sticlă cu băutură este binevenită.

Comportamentul nepolitic, lăudăros sau condescendent este inacceptabil, la fel ca și amestecul în treburile personale sau curiozitatea.

Cum să te înțelegi cu letonii

Letonii sunt mândri și, de obicei, spirituali; vă vor fi recunoscători dacă-i tratați ca pe egalii voștri din punct de vedere intelectual. De fapt, e nevoie de ceva tact pentru a le arăta unde au greșit. Este important respectul pentru o identitate letonă unică. Deși este evident că le lipsește ceea ce s-ar putea numi „cultura comercială”, aceasta nu se datorează nepriceperii lor, ci mai degrabă sistemului existent anterior (o economie centralizată, cu toate deciziile luate la Moscova), ceea ce a dus la o izolare de lumea occidentală. La fel de importantă este aprecierea culturii letone (muzica, în special canto și corurile, literatura, arta). Cei care studiază cultura letonă vor fi imediat priviți cu respect. Problemele lingvistice (de pildă faptul că nu vorbesc întotdeauna engleza) sunt tot o țară a regimului anterior și trebuie privită în această lumină.

LITUANIA

Vest-europenilor Lituania le-ar putea părea o țară mică, nesemnificativă, situată într-un colț îndepărtat al Europei de Nord-Est. Lituanienii ar spune că aceștia se înșală în toate privințele. Lituania este mai mare nu doar ca Estonia și Letonia, dar și ca Olanda, Belgia, Danemarca, Elveția și Taiwan, ca să nu mai vorbim de puteri economice ca Hong Kong, Singapore și Luxemburg. În al doilea rând, istoria lor nu este deloc nesemnificativă – când s-a alăturat Poloniei, în 1386, printr-o uniune a dinastiilor, Federația Polono-Lituaniană a devenit cel mai mare și mai puternic stat din estul Europei, întinzându-se de la Marea Baltică până la țărmurile Mării Negre. Dacă privim cu atenție harta și considerăm Rusia europeană și Ucraina ca parte a continentului, vom descoperi că centrul geometric al Europei se află de fapt la nord de Vilnius.

În decursul istoriei sale, Lituania a fost literalmente o răscruce europeană, asimilând ruși, polonezi, germani, evrei, bieloruși și ucraineni. În pofida caracterului

său cosmopolit, ea a reușit mult mai bine decât Letonia și Estonia să-și protejeze identitatea națională în timpul regimului sovietic – 80% din populație o constituie etnicii lituanieni.

Cultura

Valorile

Păstrarea identității naționale
Generozitatea
Muzica (în special corurile) și dansul
Dragostea pentru natură
Romantismul

Ospitalitatea
Familia
Sentimentalismul
Moralitatea

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Influența sovietică a lăsat ca moștenire birocrăția și respectarea ordinelor venite pe linie de partid. Cu toate acestea, patrioții sunt slăviți, deși în structurile politice figurează destui foști lideri comuniști. Lituania este singura țară baltică care a avut în trecut aristocrație, aceasta pierzându-și influența în secolul al XVIII-lea. Statutul este dobândit pe baza asocierii cu viața artistică și catolicismul. Totuși, avantajele politice încă mai există.

Spațiul și timpul

În Lituania, densitatea populației este echilibrată, nefiind probleme cu spațiul. Ei stau oarecum mai aproape de interlocutorii lor decât letonii și estonii. Uneori sunt tactili, însă mai puțin decât latinii sau slavii. Nu sunt la fel de punctuali precum vecinii lor din nord. Ospitalitatea se poate prelungi până spre dimineață.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Lituanienii sunt mai puțin rezervați comparativ cu letonii și estonii, fiind considerați de către primii vorbăreți, dacă nu chiar guralivi. Totuși, polonezilor li se par reci. Au un nivel de educație destul de ridicat, iar conversațiile cu ei sunt interesante, uneori chiar fascinante. Opiniile lor sunt adesea brodate cu idealism romantic și cu nostalgie.

Tipul de ascultători

Lituanienii sunt buni ascultători, însă devin oarecum nerăbdători dacă au ceva de spus. Percep imediat sentimentele celorlalți.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Ei nu respectă ordinea de zi cu aceeași strictețe ca estonienii, deși se consideră în general niște oameni organizați și ordonați. Bunele maniere sunt esențiale, însă au tendința de a fi mai insistenți decât alți baltici. Modul în care își conduc afacerile trădează urme ale birocrăției de tip sovietic. Când negociază, se lasă uneori furiați de emoție.

Maniere și tabuuri

Simțul loialității lituaniene se răsfrânge asupra familiei, copiilor și prietenilor, însă le este caracteristic și un puternic simț al identității naționale și al tradițiilor culturale. Mâncarea și băutura sunt considerate a fi importante; din păcate, au probleme cu alcoolismul. Un proverb lituanian spune așa: „Fiecare bea atât cât poate – nici mai mult, nici mai puțin – până se golește paharul”.

Lituanienii din vechime venerau obiectele și fenomenele naturii, iar cei de azi mai păstrează încă legături strânse cu natura. Majoritatea lituanienilor au o casă la țară sau cel puțin o grădină proprie. Imaginile din natură reprezintă principalele teme în literatură, arta vizuală și muzică.

Cum să te înțelegi cu lituanienii

Tratați-i ca pe niște persoane cu individualitatea lor și ca pe niște prieteni. Manifestați un interes puternic față de principii, arte, realizări estetice și strădanii cinstite și înfrânați-vă dorința de a face bani cât mai repede cu putință. Cultivați relații personale de muncă și bazați-vă pe afecțiunea reciprocă. Dați dovadă de sentimentalism. Arătați-vă dornici să vă analizați sentimentele în compania lor – este activitatea lor preferată.

Rusia

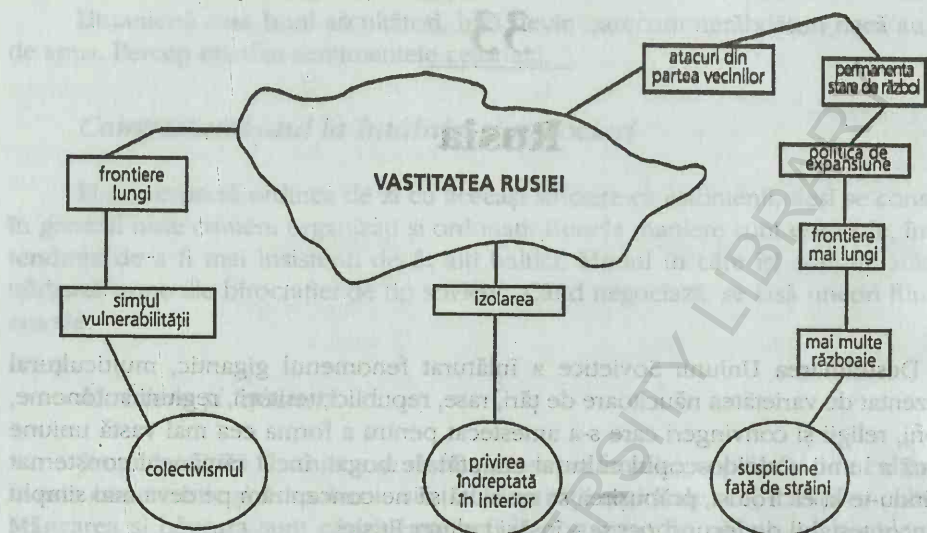
Destrămarea Uniunii Sovietice a înlăturat fenomenul gigantic, multicultural reprezentat de varietatea năucitoare de țări, rase, republici, teritorii, regiuni autonome, filosofii, religii și convingeri care s-a amestecat pentru a forma cea mai vastă uniune politică a lumii. Caleidoscopul cultural era atât de bogat, încât rămâneai consternat gândindu-te la el. Totuși, prăbușirea sa ne ajută să ne concentrăm pe ceva mai simplu însă incontestabil de fecund *per se* – însăși cultura Rusiei.

Este foarte ușor să punem laolaltă ideologia sovietică și caracterul rusesc, de vreme ce în decursul celor 70 de ani de dispute și evoluție au conviețuit. Stalin – cetățean georgian – nu era rus, Mikoian era armean însă Lenin, Troțki, Kerenski – primii gânditori bolșevici – erau cu toții ruși de primă mărime, ca și Hrușciiov, Andropov, Molotov, Bulganin, Gorbaciov și Elțîn. Totuși, rușii sovietici nu erau altceva decât o clasă înregimentată a societății ruse – o rasă adesea nepopulară, răzbunătoare și cu vederi înguste, însă faptul că deținea puterea absolută și lipsa de scrupule i-a permis să reziste fără a fi detronată timp de șapte decenii.

Aceeași societate însă, în aceeași perioadă, îi scotea la iveală pe Pasternak, Soljenițan, Saharov precum și alți zeci de indivizi curajoși care îi susțineau. O cultură care a dat naștere unui Cehov, Ceaikovski, Rahmaninov, Dostoievski, Tolstoi, Petru cel Mare și Alexandr Nevski nu se spulberă în văzduh într-o perioadă scurtă de opresiune politică și corvoadă. Individualitatea sa a fost obligată într-un anumit sens să se manifeste în clandestinitate, să-și ocupe timpul pentru a supraviețui, dar sufletul rusesc este la fel de nemuritor ca al oricărui alt popor. Reînvierea și evoluția sa în secolul al XXI-lea are o mare însemnătate pentru noi toți.

Unele dintre cele mai puțin atrăgătoare caracteristici ale comportamentului rusesc din perioada sovietică – colectivismul exagerat, apatia, suspiciunea față de străini, pesimismul, corupția mărunță, lipsa efortului susținut, retragerea în interior – nu erau de fapt produse ale regimului bolșevic. Rusia a fost comunistă timp de 70 de ani, dar este ortodoxă de peste 1 000 de ani. Trăsăturile de bază ale caracterului rusesc au fost vizibile cu sute de ani înainte ca Lenin sau Karl Marx să se nască. Atât sistemul țarist, cât și cel sovietic au fost înlesnite de tendințele colectiviste, de acceptarea de a fi supuși, de spiritul de sacrificiu și de capacitatea de a îndura ale sentimentalelor, romanticilor, în esență vulnerabililor mușici aflați sub stăpânirea lor. Societatea rusă postsovietică trece prin transformări radicale și rămâne să vedem în ce măsură

democrația și eliberarea spiritului întreprinzător se vor repercuta asupra impactului pe care Rusia îl are asupra noastră, a tuturor.



Caracterul rusesc a fost determinat într-o anumită măsură de regimul și guvernarea autocrată, care a durat secole întregi; există însă doi factori-cheie în formarea valorilor și concepțiilor fundamentale rusești, care s-au aflat deasupra oricărui control guvernamental. Acești factori predominanți au fost întinderea incomensurabilă a teritoriului rusesc și asprimea permanentă a climei sale. Figura de mai sus arată cum stepele nemărginite, adesea greu de apărut, au creat un sentiment profund de vulnerabilitate și izolare care a determinat grupurile să se unească pentru a supraviețui și pentru a face față străinilor.

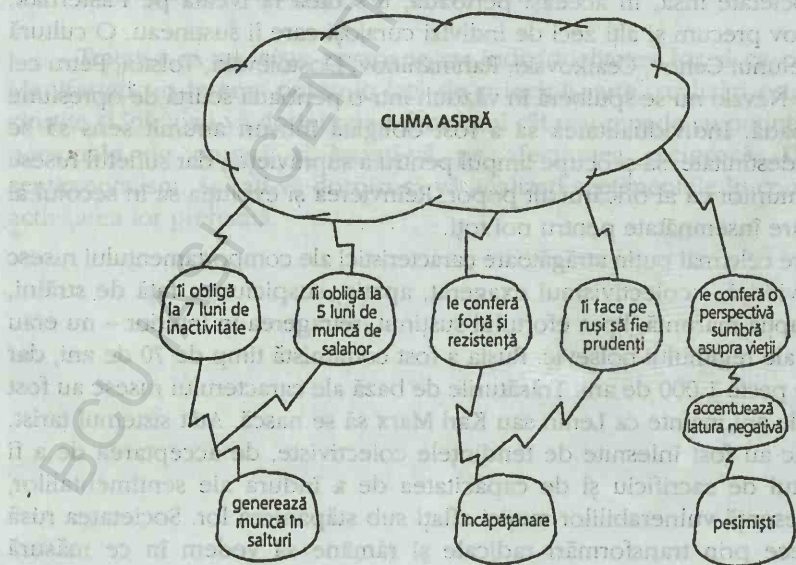
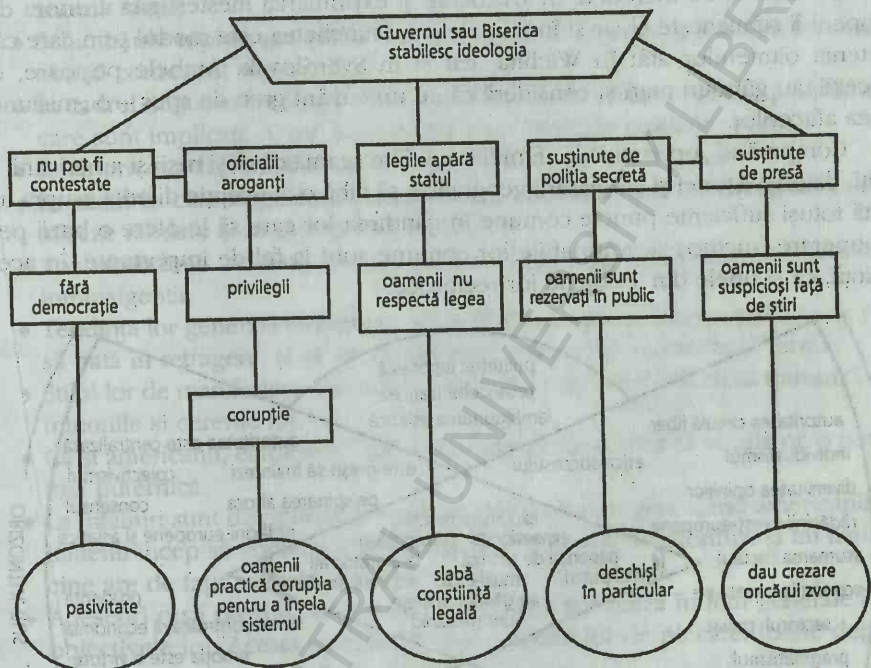


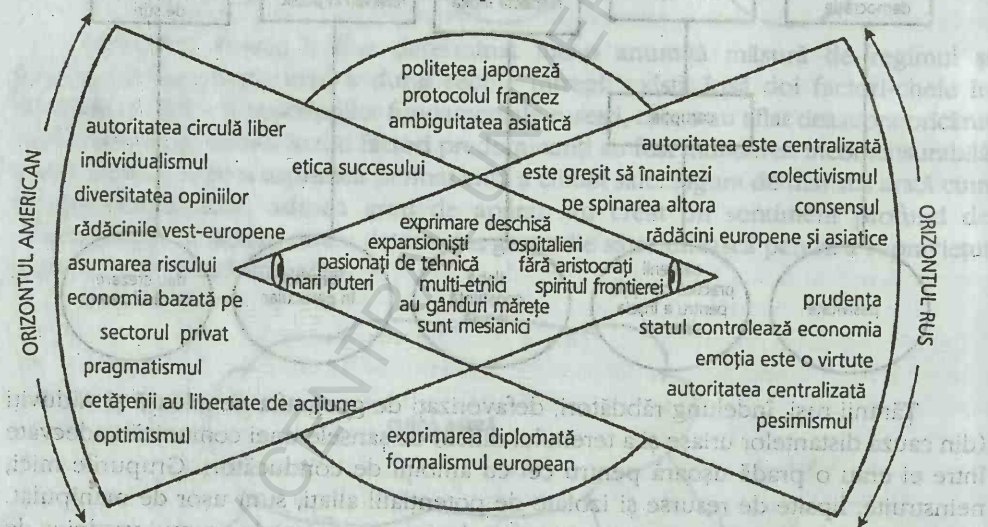
Figura anterioară arată cum clima (un factor puternic în toate culturile) l-a afectat puternic în special pe țăranii ruși, care prin tradiție sunt siliți, practic; să hiberneze lungi perioade de timp, ca apoi să trudească din greu cu aratul, semănatul și culesul în puținul timp rămas. Cei care au avut drum prin Irkutsk sau Novosibirsk în miezul iernii își pot da seama de efectul de amorteală pe care îl produc temperaturile care variază între -20 și -40 de grade Celsius, deși rata crescută a sinuciderilor din timpul iernii înregistrată în țări puțin mai calde, ca Suedia și Finlanda, sugerează că rușii nu sunt singurii care se complac în mohoreală o bună bucată de timp.



Țăranii ruși, îndelung răbdători, defavorizați de geografia nemiloasă și văduviți (din cauza distanțelor uriașe și a terenului dificil) de șansele unei comunicări adecvate între ei erau o pradă ușoară pentru cei cu ambiții de conducători. Grupurile mici, neinstruite, lipsite de resurse și izolate de potențialii aliați, sunt ușor de manipulat. Biserica Ortodoxă, țarii, sovieticii, toți au exploatat nenumăratele grupuri vrednice de milă de țărani înapoiți. Lipsiți de apărare în fața diverselor forme de îndoctrinare, țăranii au fost intimidați, înșelați, jecmăniți și, ori de câte ori era nevoie, chemați la oaste. În secolul al XVI-lea, stagiul militar putea să dureze până la 25 de ani; în 1861, când iobăgia a fost „abolită”, acesta s-a redus la 16 ani! Rușii au avut poliție secretă nu numai în perioada KGB-ului, ci încă de pe vremea lui Ivan cel Groaznic, în secolul al XVI-lea. Figura de mai sus arată cum guvernarea opresivă, cinică, care a durat secole de-a rândul, a generat alte caracteristici – suspiciunea generală, tendința de a fi secretos, pasivitatea aparentă, disponibilitatea de a practica așa-zisa corupție mărunță, lipsa de respect față de edicte – care se adaugă la pesimismul tradițional rusesc și la stoicismul în momente grele.

Dar rușii au și multe părți bune. Rușii sunt în esență niște oameni calzi, afectuoși, grijulii, care îți întorc însutit bunăvoința și dragostea dacă simți că aceasta este veritabilă și nu doar o nouă tentativă de a-i trage pe sfoară. Finlandezii – victime ale expansionismului rus în mai multe rânduri – recunosc cu ușurință căldura și amabilitatea înăscută a rușilor ca indivizi. Chiar și americanii, dacă stau bine să se gândească, găsesc surprinzător de multe puncte comune cu aceștia. Ospitalitatea aspră a rușilor amintește vag de atmosfera plăcută din Vestul Sălbatic (sau poate din sudul îndepărtat), iar rușii, precum americanii, au încercat să îmblânzească un continent. Nici unii, nici alții nu au încredere în aristocrați și exprimarea meșteșugită a unora dintre europeni îi stânjenește chiar și în ziua de azi. Franchetea este modul prin care câștigi prietenia oamenilor atât în Wichita, cât și în Sverdlovsk. Ambele popoare, ca și francezii, au gânduri mari și consideră că au un cuvânt greu de spus – o „misiune“ în lumea afacerilor.

Comparând „orizontul“ lor familiar ne dăm seama că deși rușii și americanii sunt sortiți, datorită istoriei și amplasării geografice, să aibă o concepție diferită asupra lumii, există totuși suficiente puncte comune în gândirea lor care să le ofere o bază pentru o cooperare fructuoasă. Antipatiile lor comune sunt la fel de importante, în această privință, ca și unele din ambițiile lor reciproce.



În ceea ce privește atitudinea lor față de lume, în general, e interesant de știut ce părere au rușii despre restul popoarelor și – un lucru important – cum fac ei afaceri? Deși este evident că societatea este în tranziție, anumite trăsături ale culturii lor în domeniul afacerilor reflectă inevitabil stilul economiei centralizate care le-a dictat modul de abordare a întâlnirilor vreme de mai multe decenii. Prin urmare, caracteristicile negocierii rusești nu numai că oglindesc însușirile tradiționale ale țăranului și anume: prudența, tenacitatea și reticența, dar arată o profunzime a experienței născută din pregătirea temeinică și organizarea abilă. O listă a acestora ar putea arăta în felul următor:

Caracteristicile negocierilor rusești

- ♦ Echipele de negociere rusești sunt adesea alcătuite din veterani sau experți, prin urmare sunt foarte experimentate.
- ♦ Modul lor de negociere seamănă cu o partidă de șah: își planifică mutările în avans. Înainte de a face o mutare, adversarii ar trebui să se gândească la consecințele acesteia.
- ♦ Adesea, rușii nu acționează în numele lor, ci a unei părți din guvern, la un anumit nivel.
- ♦ Schimbările rapide sau ideile noi le creează disconfort, pentru că trebuie să obțină consensul superiorilor.
- ♦ În cadrul negocierilor leagă adesea problemele în discuție de alte probleme în care sunt implicați. Acest lucru poate crea confuzie celeilalte părți.
- ♦ Rușii privesc disponibilitatea la compromis ca pe o slăbiciune.
- ♦ În cazul în care negocierile intră într-un impas, tactica lor preferată este să afișeze răbdare și să „aștepte să se termine“.
- ♦ Vor abandona această tactică numai dacă cealaltă parte se dovedește intransigentă.
- ♦ Tendința lor generală este să înainteze puternic atunci când cealaltă parte pare să bată în retragere, și să se retragă dacă întâmpină o rezistență fermă.
- ♦ Stilul lor de manifestare este adesea teatral și emoțional, menit să transmită clar intențiile și cererile lor.
- ♦ Ca și americanii, ei folosesc „stilul dur“ atunci când cred că se află pe o poziție mai puternică.
- ♦ La întâlniri sunt disciplinați și vorbesc într-un singur glas. Când americanii sau italienii încep să vorbească mai mulți deodată, ei devin confuzi și nu mai știu cine are de fapt puterea de decizie.
- ♦ Adeseori rușii prezintă un proiect inițial care schițează în linii generale toate obiectivele lor. Acesta este, însă, doar punctul lor de plecare, foarte departe de ceea ce ei se așteaptă să obțină.
- ♦ Totuși, ei vor face concesii numai în schimbul unor concesii făcute de cealaltă parte.
- ♦ Adesea ei fac doar concesii minore și cer concesii majore din partea celorlalți.
- ♦ Pot include în proiectul lor inițial mai multe probleme mai puțin importante de care se pot lipsi bucuroși, fără a-și prejudicia poziția.
- ♦ De obicei invită cealaltă parte să vorbească prima, ca să poată reflecta asupra poziției în care se află.
- ♦ Sunt sensibili și țin la statutul lor, deci trebuie tratați de la egal la egal și nu să li se vorbească „de sus“.
- ♦ Abordează acordurile într-un mod conceptual și atotcuprinzător, spre deosebire de modul de soluționare pas cu pas specific americanilor și germanilor.
- ♦ Acceptarea abordării lor conceptuale creează adesea dificultăți ulterioare în ceea ce privește punerea la punct a detaliilor și aplicarea lor finală.
- ♦ Sunt suspicioși față de orice concesie făcută ușor. Pe timpul Uniunii Sovietice, totul era complex.

- ♦ Stabilirea unor relații personale între echipele de negociere poate face minuni în cazul unui eventual impas oficial.
- ♦ Pentru ruși, spre deosebire de occidentali, contractele nu creează obligații atât de mari. Ca și orientalii, rușii consideră că trebuie să respecte un contract numai dacă acesta continuă să fie reciproc avantajos.

Analizând cele de mai sus putem trage concluzia că negociatorii ruși nu sunt niște persoane cu care se tratează ușor. Nu avem nici un motiv să credem că dezvoltarea spiritului întreprinzător în Rusia, care oferă ocazii suplimentare și o viziune mai largă celor care călătoresc în Occident, îi va face pe ruși mai puțin eficienți la masa tratativelor. Chiar dacă occidentalii dețin niște atuuri și pot dicta condițiile pentru un timp, obiectivul final al negocierilor reciproc avantajoase va fi atins numai printr-o adaptare la mentalitatea rusă actuală și la condițiile existente pe plan mondial. Următoarele sugestii v-ar putea fi de folos.

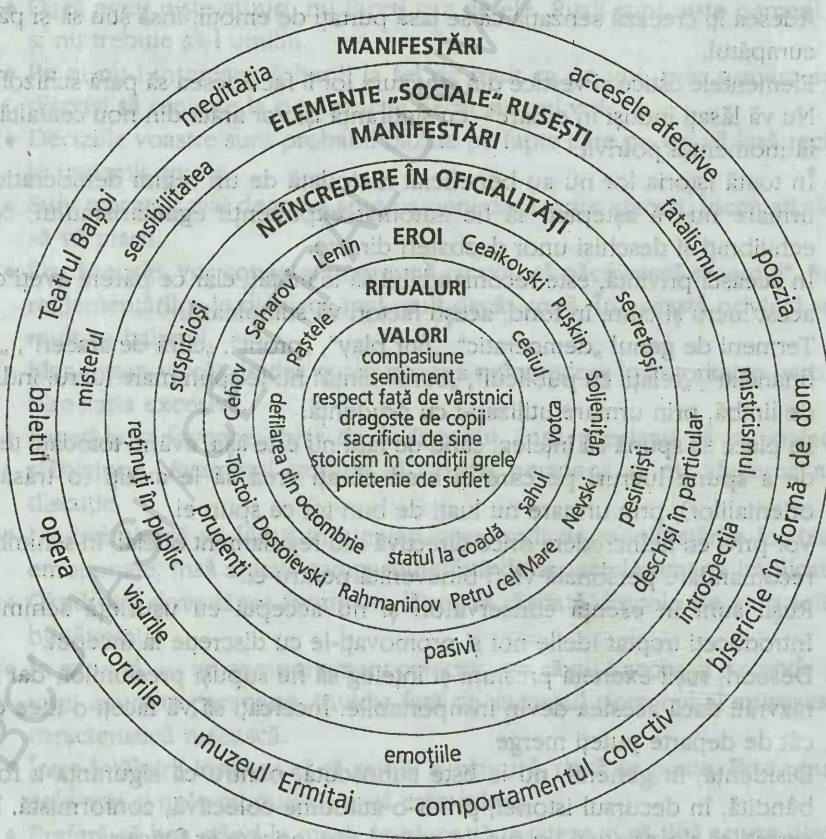
Cum să te înțelegi cu rușii

- ♦ Dacă aveți niște atuuri, nu faceți caz de ele. Rușii sunt niște oameni mândri și nu trebuie să-i umiliți.
- ♦ Pe ei nu-i interesează banii la fel de mult ca pe voi, prin urmare sunt mai dispuși să renunțe la o tranzacție decât sunteți voi.
- ♦ Deciziile voastre sunt probabil bazate pe fapte care pe voi vă lasă reci, iar lor le transmit emoții.
- ♦ Sunt orientați mai degrabă spre oameni decât spre afaceri. Încercați să-i faceți să vă placă.
- ♦ Dacă reușiți, vor conspira împreună cu voi „să păcălească sistemul”. Strictețea reglementărilor le displace mai mult decât vouă. În această privință seamănă mult cu italienii.
- ♦ Manifestați-vă cât de des puteți propria neîncredere în autoritatea oarbă sau în birocrăția excesivă.
- ♦ Faceți-le o favoare chiar de la început, însă precizați că nu o faceți din slăbiciune. Avantajul trebuie să vizeze persoana și nu afacerea aflată în discuție.
- ♦ Nu trebuie să vă lăsați influențați prea mult de manifestările lor teatrale și emoționale, însă arătați compasiune față de aspectele umane implicate.
- ♦ Când dați dovadă de fermitate, lăsați să răzbată dincolo de ea o sclipire de bunăvoință.
- ♦ În general, au un comportament colectiv, așa că nu-i acordați o atenție specială unei anumite persoane. Invidia față de succesul personal al cuiva este tot o caracteristică rusească.
- ♦ Între întâlniri, ieșiți cu ei să serviți o băutură, dacă se poate. Este unul dintre cele mai simple moduri de a vă crea relații.
- ♦ Preferă să bea stând la masă, le place să toasteze și să țină scurte discursuri.

- ◆ Le place să primească laude, în special pentru progresele rusești în domeniul tehnologiei, dar și pentru realizările lor artistice deosebite.
- ◆ Sunt sensibili la discuțiile despre război, considerând că majoritatea războaielor rusești au fost de apărare împotriva vecinilor agresivi. Ei nu cunosc versiunea voastră referitoare la istoria lor.
- ◆ Atitudinea lor cu privire la America este de suspiciune, cu nuanțe de admirație fătășă.
- ◆ Iubesc copiii mai mult ca majoritatea dintre noi; schimbul de fotografii reprezentându-i pe copiii voștri este un mijloc excelent de a vă apropia de ei.
- ◆ Manifestă respect față de bătrâni și disprețuiesc modul în care americanii îi tratează pe aceștia. În condițiile grele de viață prin care au trecut rușii, dragostea de familie era adesea singura lor avuție durabilă. Dacă este cazul, arătați-le că țineți la familia voastră.
- ◆ Scoateți la iveală latura voastră umană – emoții, speranțe, aspirații etc. Pe ruși îi interesează mai mult scopurile voastre personale, decât obiectivele comerciale.
- ◆ Pe parcursul discuțiilor de afaceri prioritățile lor vor fi, în ordine: relațiile personale, forma și aspectul, ocazia câștigului financiar.
- ◆ Adesea își creează senzația că se lasă purtați de emoții, însă știu să-și păstreze cumpătul.
- ◆ Elementele estice și vestice din structura lor îi fac adesea să pară schizofrenici. Nu vă lăsați induși în eroare – cu siguranță își vor arăta din nou cealaltă fațetă la momentul potrivit.
- ◆ În toată istoria lor nu au beneficiat niciodată de un regim democratic, prin urmare nu vă așteptați să fie automat exponenții egalitarismului, corecți, echilibrați și deschiși unor dezbateri directe.
- ◆ În această privință, este recomandabil să le arătați clar ce părere aveți despre acest lucru și cum, în fond, acești factori vă stimulează.
- ◆ Termeni de genul „democratic”, „fair play”, „profit”, „cifră de afaceri”, „circuit financiar”, „relații cu publicul”, „bunăvoință” nu le spun mare lucru, indiferent de limbă, prin urmare utilizați-i cu prudență.
- ◆ Le place să spună că înțeleg, când de fapt nu este așa, având totodată tendința de a spune lucruri pe care ei cred că ați vrea să le auziți (o trăsătură a orientalilor), prin urmare nu luați de bun tot ce spun ei.
- ◆ Vor privi cu neîncredere orice directivă sau regulament oficial, în schimb orice recomandare personală va fi binevenită pentru ei.
- ◆ Rușii sunt în esență conservatori și nu acceptă cu ușurință schimbările. Introduceți treptat ideile noi și promovați-le cu discreție la început.
- ◆ Deseori, rușii exercită presiuni și înțeleg să fie supuși presiunilor, dar se vor răzvrăti dacă acestea devin insuportabile. Încercați să vă faceți o idee despre cât de departe puteți merge.
- ◆ Disidența, în general, nu le este cunoscută, pentru că siguranța a fost dobândită, în decursul istoriei, printr-o atitudine colectivă, conformistă. Nu încercați să desprindeți un rus de grupul său, oricare ar fi acesta.

- ◆ În viziunea rușilor, binele și răul sunt stabilite în funcție de sentimentele majorității și nu prin lege.
- ◆ Rușii sunt în fond niște nostalgici – gândirea nu le este dominată de prezent, cum se întâmplă, de pildă, în cazul multor americani sau australieni.
- ◆ Le place conversația. Nu ezitați să vă deschideți sufletul în fața lor. Ca și germanilor, rușilor le place să reflecteze.
- ◆ Toate realizările din țara lor au la bază, în mare parte, o rețea internă de relații personale. La o favoare se răspunde printr-o altă favoare. Nu așteaptă vreun ajutor de la oficialități.
- ◆ Ca și germanii, ei intră în ședințe fără a afișa cel mai mic zâmbet, însă tot ca și aceștia, „se îmblânzesc” la primul semn de înțelegere și sinceritate.
- ◆ Când, în timpul unei conversații, își ating interlocutorii, acesta este un semn de încredere.

Valorile rușilor sunt în primul rând umane, eroii lor sunt universal valabili, iar manifestările și simbolurile lor sunt din abundență artistice și estetice. Pentru a avea succes la ruși, trebuie să puneți accentul pe aceste calități, acordând mai puțină atenție aspectelor enigmatice și adesea paradoxale ale comportamentului și atitudinilor lor curente.



Asia Centrală

În partea de sud a fostei Uniuni Sovietice, înghesuite între Rusia și Iran/Afghanistan de la nord la sud și între Caucaz și China de la vest la est, se află șase republici musulmane care și-au dobândit independența o dată cu destrămarea Uniunii Sovietice. Aceste țări – Kazahstan, Uzbekistan, Kârgâzstan, Tadjikistan, Turkmenistan și Azerbaidjan – au devenit centrul interesului internațional datorită bogăției resurselor lor naturale.

Amplasarea geografică a acestor state le conferă o considerabilă importanță strategică. Se poate spune că ele stau realmente călare pe Europa și Asia, iar când petrolul va începe să curgă (rutele nu sunt încă sigure) politica prosperității și a influenței se va intensifica.



Numai Tadjikistanul are o limbă indo-europeană, înrudită cu persana. În celelalte cinci republici se vorbesc limbi turcice, reciproc inteligibile. Acest lucru a inspirat Turcia, care până acum nu a izbutit să adere la UE, să caute o rută alternativă de progres formând, în Asia Centrală, un bloc comercial al țărilor vorbitoare de limbă turcă. Această idee a fost aprobată cu reticență de cele șase republici, aflate permanent în gardă din cauza presiunii rusești venite din nord și a colosului chinez din est.

Sovieticii au redesenat harta Asiei Centrale în anii 1920, în mare parte după criterii lingvistice. Această politică de tip „dezbină și condu” a fost modalitatea lor de a trata cu o hoardă numeroasă, dispersată, de triburi nomade și seminomade, care cutreierau prin deșerturi și stepe. Când se așezau, ele se adunau și trăiau în corturi de forma unui dom, făcute din fetru și numite *iurte*. Migrau sezonier, în căutare de pășuni pentru hergheliile de cai, turmele de oi și capre. Kazahii, bunăoară, erau rareori uniți ca un popor sub un singur conducător, însă aveau mai mulți șefi. În prezent, există trei niveluri ale conștiinței identitare: mai întâi, un kazah se definește prin tribul său; în al doilea rând, printr-o conștiință națională puternică și în al treilea rând printr-o conștiință supranațională, sentimentul că aparțin mișcării pan-Turkestan. Aceste trei niveluri există în mai multe republici. Dacă există îndoieli serioase că visul pan-Turkestan se va împlini vreodată, cele șase popoare au, în schimb, numeroase puncte comune în ceea ce privește fondul lor cultural.

Definițiile sunt complicate. Între Marea Neagră și frontiera chineză trăiesc 60 de milioane de oameni în șase țări care până nu de mult făceau parte din Imperiul Sovietic. Rușii emigrau masiv, în special în Kazahstan, unde 40% dintre cetățeni sunt de origine rusă. La fel ca și 20% dintre locuitorii Kârgâzstanului. Un milion de kazahi trăiesc în China, numeroși uzbeki în Afghanistan, iar în Iran trăiesc mai mulți azeri decât în Azerbaidjan. O cincime din populația Tadjikistanului este formată din uzbeki. Este o situație previzibilă din partea unor nomazi, pe care dacă încerci să-i imobilizezi în interiorul unor granițe artificiale create nu te vei alege decât cu dispute și conflicte. Până în momentul de față nu au existat răbufniri de proporții, însă conștiința Turkestanului pălește în fața naționalismului tot mai accentuat și a divergenței de aspirații legate de exploatarea resurselor naturale inegale.

Republicile din Asia Centrală împărtășesc multe caracteristici culturale, dată fiind istoria lor comună. Într-o mai mică sau mai mare măsură, ele sunt guvernate de principii islamice și afișează un nivel destul de ridicat al moralității, însă pragmatismul se strecoară tot mai mult în state care încep să fie conștiente de cât de bogate ar putea deveni într-o bună zi. În general, sentimentul antirusesc atinge cote destul de ridicate, lucru deloc de mirare având în vedere epurările sovietice anterioare.

Central-asiaticii sunt vorbăreți, anxioși și duri. Au o memorie bună și se pot răzbuna dacă se simt nedreptățiți sau exploatați. Bărbații domină societatea, ca și în alte state musulmane. Rivalitățile regionale sunt acerbe, deoarece sentimentele lor sunt mai degrabă de clan sau tribale decât naționale. Turcia se bucură de o anumită popularitate ca lider regional, însă acest lucru s-ar putea schimba dacă va primi acceptul UE. Abundența de petrol și gaze în jumătatea vestică a regiunii sugerează stabilirea unor legături mai strânse cu principalele țări europene în viitorul apropiat și o mai mare influență a SUA în domeniul practicilor comerciale și chiar în cel cultural.

KAZAHSTAN

Kazahstanul este o regiune vastă (de două ori cât Texasul), răzleț populată, cu depozite uriașe de petrol, gaze naturale, aur, cupru, uraniu și multe alte minerale. Kazahii au fost în mare parte nomazi până la Revoluția Rusă, însă în anii 1930 au fost supuși unui program extrem de brutal de sedentarizare; organizarea tribală a supraviețuit, totuși, iar populația încă o percepe ca pe o realitate. Kazahii ar dori să scape de rușii care trăiesc pe teritoriul lor; de fapt, musulmanii se îndreaptă, încetul cu încetul, spre victorie. Kazahstanul a ajuns să fie curtat de companiile petroliere din mai multe țări, nu numai de către americani.

AZERBAIDJAN

Azerbaidjanul are o populație mică, însă dispune de rezerve mari de petrol în Marea Caspică și în împrejurimile acesteia. Este curtat de multe țări, printre care și Turcia, care a sprijinit-o în perioadele în care s-a confruntat cu probleme economice. Este totodată încheștat într-un război prelungit cu Armenia pentru teritoriul pe care și-l dispută, armenii avându-i de partea lor pe ruși.

UZBEKISTAN

Uzbekistanul are o populație relativ numeroasă. Deși independent încă din 1991, el rămâne, în anumite privințe, statul care a făcut cele mai puține schimbări dintre fostele republici care au aparținut Uniunii Sovietice. Partidul Comunist a primit o altă titulatură, iar țara are încă în mare parte o economie centralizată, fermierii fiind obligați să-și vândă produsele către stat, la prețuri mult mai mici decât cele practicate pe piața mondială. Uzbecii au reputația de „oameni de afaceri” printre central-asiatici, în condițiile unui imperialism uzbek agresiv și aflat în ascensiune, care se face simțit mai cu seamă în Tadjikistan, unde 20% dintre cetățeni sunt uzbeci și se bucură de o autonomie culturală tot mai mare. Uzbekistanul are o industrie relativ modernă. Petrolul și gazele sunt la mare preț, iar țara este a treia mare producătoare de bumbac din lume.

KÂRGÂZSTAN

Kârgâzstanul ocupă capătul vestic al lanțului muntos Tian Shan și este una dintre cele mai sălbatice regiuni muntoase din lume. Kârgâzii constituie comunitatea rurală, în timp ce în zonele urbane predomină rușii, tătarii și uzbecii. Kârgâzii sunt antiuzbeci, din pricina violențelor din trecut comise de cei din urmă, aflați la conducerea țării în secolul al XIX-lea. Ei nu sunt ostili față de kazahi, dat fiind că împărtășesc aceeași istorie. Există o puternică tradiție antirusă, kârgâzii îndepărtând numeroși ruși (mulți dintre ei au plecat) prin refuzul de a accepta rusa ca limbă oficială. Kârgâzstanul a căutat să stabilească relații puternice cu Turcia și dorește să instaureze democrația urmând modelul turcilor.

TURKMENISTAN

Turkmenistanul are o populație mică, însă vaste rezerve de gaz. Creat în 1924, deține o poziție aparte între republicile musulmane foste sovietice. Actualmente reprezintă mai degrabă o confederație tribală decât o națiune modernă. Societatea se distinge de alte societăți musulmane sau central-asiatice prin vitalitatea diferitelor obiceiuri și tradiții sociale: discriminarea sexuală și menținerea poligamiei și a diverselor obiceiuri tradiționale de nuntă, cum ar fi căsătoria fetelor la vârste fragede, căsătoria prin răpire, căsătoria de tip *karshylyk* (o soră și un frate căsătoriti cu un frate și o soră), frecvențele căsătorii pe criterii religioase și refuzul de a permite fetelor turkmene să se căsătorească cu o persoană din afara tribului.

Naționalismul turkmen este cea mai pronunțată trăsătură antirusească. Turkmenii se consideră deosebiți față de ceilalți turci din Asia Centrală, însă naționalismul turkmen nu conține orientări antiuzbece sau antikazahe.

TADJIKISTAN

După cel de-Al Doilea Război Mondial, în rândul intelectualității tadjice a început să se contureze tot mai puternic ideea apartenenței lor la spiritualitatea iraniană, ceea ce implică un nou sentiment de rudenie față de tadjicii din Afghanistan și chiar față de iranienii Shi'a. Au resentimente față de uzbekii tupești, alimentate de gândul că unele dintre orașele venerate ale culturii central-asiatice – Samarkand, Buhara și Khiva – au aparținut cândva tadjicilor. Tadjicii sunt cei mai religioși dintre popoarele central-asiatice.

Turcia

Dacă Turcia, în prezent aspirantă la titlul de membră a UE, ar primi acceptul acesteia, impactul asupra celorlalte țări membre ar fi destul de mare. Ca s-o luăm pe rând, ar fi de departe cea mai mare țară, de vreo trei ori mai mare ca Marea Britanie și Italia și depășind ca mărime Franța, Spania și Germania, cu peste 50%. S-ar afla pe locul doi, după Germania, în ceea ce privește numărul locuitorilor. Este liderul unui bloc comercial alcătuit din șase republici central-asiatice vorbitoare de limbi turce, aflate în trecut sub dominația Rusiei și cea mai mare parte a țării nu se află în Europa. În plus, Turcia nu îndeplinește în totalitate standardele europene în ceea ce privește respectarea drepturilor omului. Nu e de mirare că membrii UE vor să tragă adânc aer în piept înainte de a aproba intrarea acesteia. Totuși, în ce altă direcție s-ar putea îndrepta poporul lui Kemal Atatürk, care trăiește într-o țară laică, modernă, aflată în plin proces de industrializare, membră NATO (și care, să nu uităm, s-a aliat cu Occidentul în timpul războiului din Coreea și a celui din Golf)?

Kemal Atatürk

Oricine a ajuns să treacă prin Turcia nu se poate să nu fi remarcat cât de diferită este aceasta de alte state musulmane. Modernitatea țării se datorează, în mare parte, influenței întemeietorului său, Kemal Atatürk.

Primul viitor președinte al Turciei s-a născut în 1881 în Salonic, pe atunci un oraș otoman. În anul 1905, Mustafa Kemal, cum se numea la acea vreme, a absolvit Academia de Război din Istanbul. În 1915, când a început campania Dardanele, el ajunsese la gradul de colonel.

Războiul de Independență pentru eliberarea de sub jugul otoman a început în 1919, când Kemal, pe atunci general, a format o armată de eliberare în Anatolia și a organizat un congres. Acesta era predecesorul Marii Adunări Naționale, inaugurate în aprilie 1920, când Mustafa Kemal a fost ales președinte.

El a început transformarea țării sale însuflețit de un zel neabătut, creând un nou sistem politic și juridic, abolind califatul și laicizând atât guvernul, cât și învățământul. Calendarul islamic a fost înlocuit de cel occidental, au început să se poarte pălăriile occidentale în locul fesurilor, iar femeile au renunțat la văluri.

În 1934, Parlamentul Turciei i-a dat lui Kemal numele de Atatürk, care înseamnă „părintele turcilor“. Procesul de laicizare continuă și în zilele noastre. „Turcia nu este

tărâmul șeicilor, dervișilor, discipolilor și fraților mireni", a declarat el, dezvăluind o mai veche aversiune față de fundamentalismul religios. El considera că occidentalizarea și întoarcerea la rădăcinile turce sunt perfect compatibile, în măsura în care islamul era tolerat ca religie, însă interzis ca stil de viață.

Cultura

Valorile

Credința în propria cinste și siguranță
Principii islamice modificate
Vehemență, tenacitate

Ospitalitate, galanterie
Căldură, farmec
Protejarea patrimoniului
Dominația masculină

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Pe timpul Imperiului Otoman și în cea mai mare parte a istoriei turce, puterea a fost concentrată în câteva mâini. Sultanii și călîfii erau indiscutabil atotputernici și îi caracteriza un stil de conducere autocrat. Kemal Atatürk a schimbat această stare de fapt și a întemeiat o republică democratică care, în pofida numeroaselor sale perioade dificile, a funcționat la fel de bine ca multe alte democrații teoretice. Este adevărat că armata a acționat nedemocratic în câteva ocazii, considerându-se „apărătorul poporului”, însă după fiecare lovitură de stat militară a predat din nou controlul civililor.

Atatürk le-a acordat femeilor dreptul la vot în 1934 și a existat chiar și o femeie prim-ministru, însă acestea mai au o cale lungă de străbătut pentru a obține drepturi egale cu bărbații, poziția fiindu-le adesea amenințată de fundamentalismul islamic.

Spațiul și timpul

În Turcia, îți ia timp să faci ceva, iar oamenii întârzie la întâlniri. Istanbul – orașul cu cea mai mare extindere necontrolată din Europa – nu-ți oferă prea mult spațiu de manevră și multe întârzieri sunt provocate de problemele de trafic.

Turcia este o țară mare cu o densitate mică a populației. În general, între vorbitorii turci există o „distanță a respectului” de peste un metru. Cu toate acestea, turcii mediteraneeni sunt oarecum tactili între prieteni (acest lucru se limitează la persoanele de același sex). În multe orașe și sate, este ceva obișnuit să vezi bărbați dansând între ei. Străinii sunt adesea invitați să participe – nu vă sfiți!

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Stilul de comunicare turcesc are o triplă proveniență: islamică, mediteraneană și răsăriteană (otoman, selgiuc). De la primele două li se trage vioiciunea – sunt în

general pluri-activi și axați pe dialog. Influența răsăriteană este și ea extrem de vizibilă – sunt mai reactivi decât orice popor european, cu excepția, poate, a finlandezilor și pot fi încadrați în rândul culturilor deprinse să asculte, asemănându-se cu o serie de republici central-asiatice precum și cu unele societăți confucianiste. Exponenții culturilor reactive îi lasă pe interlocutori să vorbească primii și încearcă să-și modifice „din mers” replicile sau atitudinile, pentru a fi în concordanță cu ale acestora.

În cercurile de afaceri adoptă un stil cercetător – îi interesează orice formă de schimbare care ar putea atrage după sine progresul. Sunt politicoși și amabili (mai mult decât occidentalii), însă vor să fie considerați occidentali și moderni. Manifestă o exasperare firească atunci când se lovesc de refuzul occidentalilor, dar sunt răbdători și persistă în încercarea de a deschide și a păstra niște căi de comunicare acceptabile.

Tipul de ascultători

Reactivi de fel, turcii sunt niște buni ascultători, dorind cu disperare să învețe de la colegii lor occidentali. Își țin în frâu exuberanța mediteraneană și gustul islamic pentru justiție, adică se abțin în mod normal să-și întrerupă interlocutorul. Nu încearcă nici să vorbească peste el, cum fac francezii sau arabii. Ei ascultă cu un oarecare scepticism, însă în general nu ai ce să le reproșezi și rareori sunt incorecți (numai atunci când simt că sunt trași pe sfoară).

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Întâlnirile se desfășoară în general într-o atmosferă plăcută, semiformală. În calitate de gazde, turcii sunt deosebit de politicoși și plini de solitudine. Nu se poate spune că nu au experiență în ceea ce privește negocierile, dacă ne gândim la intensă activitate comercială la care erau expuși pe vremea Imperiului Otoman, atât de vast și de trainic. Pentru ei, tocmitul este un lucru firesc și sunt dezamăgiți dacă nu pot să o facă. Prețurile de pornire nu au mare legătură cu valoarea produselor. Negustorul turc care se lasă convins să reducă prețul sau care este refuzat, își păstrează calmul, fără a da semne de furie sau supărare. Ușa rămâne deschisă pentru afaceri viitoare.

Turcii sunt dispuși să-și asume riscul în afaceri, însă manifestă o precauție firească atunci când investesc în proiecte noi și importante. Analizând piețele, ei sunt conștienți de valoarea poziției lor geografice („punte între est și vest”).

Cum să te înțelegi cu turcii

Regula de aur ar fi să-i iei așa cum sunt, și nu cum apar descriși în tot felul de relatări înșelătoare. Ei pretind respect și recunoaștere. Vor să-și joace șansele. Dacă vă abțineți de la a critica neajunsurile actuale ale societății turce, dacă sunteți convinși că ei fac tot posibilul pentru a coopera și a-și pune lucrurile în ordine, dacă le acordați încredere și aveți răbdare cu ei, s-ar putea să găsiți în ei niște prieteni pe care vă puteți bizui cu adevărat și (într-o bună zi) vor fi deosebit de influenți.

Iran

Această țară de dimensiuni considerabile (1 648 000 de km²) este în mare parte un platou care atinge în medie 1 200 de metri înălțime și i-a atras pe indo-europenii migratori (care au ocupat apoi Europa), la începutul anului 2000 î.Hr. O altă invazie indo-europeană a avut loc (dinspre Caucaz) în jurul anului 1000 î.Hr., care a introdus fierul, cuprul și caii, întărind prin urmare regiunea. Acești factori, precum și o climă care a generat o populație robustă și viguroasă, le-au permis iranienilor să domine în regiune până în timpurile moderne.

Monarhia Pahlavi a fost răsturnată în 1979, luând ființă Republica Islamică Iran, care a fost aprobată o lună mai târziu, printr-un referendum universal. Ayatollahul Khomeiny s-a impus ca lider incontestabil. Guvernarea mullahului a continuat până la sfârșitul secolului.

Din punct de vedere economic, este important să înțelegem că în prezent iranienii manifestă prudență la semnarea unor contracte importante cu firme străine. Există diferențe semnificative de atitudine între sectorul privat și cel public: în timp ce comerțul cu sectorul privat este caracterizat de rapiditate, mobilitate și actualitate, statul funcționează „ca o frână”, iar afacerile cu el sunt pe termen lung și proiectate în viitor. Acceptarea unor proiecte ține de bunăvoința și insistența companiei occidentale de a investi acum, fără a beneficia de prea mare ajutor financiar din partea Iranului; aceasta trebuie să fie dispusă să culegă roadele mai târziu, să creeze locuri de muncă pentru iranieni și să fabrice produse în Iran, care ar putea fi exportate și în alte țări din regiune.

Davra

Davra înseamnă o împletitură de relații personale care are influență în viața politică iraniană. Termenul înseamnă literalmente cercuri. Fiecare cerc este un grup de informare compus din indivizi care se întâlnesc periodic, de obicei, alegând prin rotație alt loc de întâlnire, la câte unul dintre membrii săi. Acestea pot cuprinde oricâte relații – profesionale, familiale etc.

Davra pare să aibă sens deoarece premisa culturală este că puterea „reală” nu circulă de la o instituție la alta, așa cum sugerează aparatul oficial de guvernământ,

ci de la o persoană la alta sau la grupuri de persoane care reușesc efectiv să-și impună autoritatea. Concepția fundamentală a relațiilor interpersonale asimetrice demonstrează că iranienii tind să creadă că supraviețuirea și succesul lor depind de talentul lor de a cultiva relațiile personale potrivite și de a le folosi pentru a-și atinge scopurile.

Cultura

Valorile

Cultura iraniană sau persană este mai veche de 3 000 de ani, iar poporul respectă cu mândrie tradițiile sale și simțul conducerii și puterii din sudul regiunii Caspice. Deși musulmani, ei au puține în comun cu numeroasele state arabe din Golful Persic și au purtat cu Irakul un război neconcludent, dar care le-a adus prejudicii economice, încheiat în 1987. Au o cultură pluri-activă și axată pe dialog, însă nu sunt atât de vorbăreți ca arabii.

Valorile iraniene, enumerate de ei înșiși, sunt în principal:

Credința și valorile islamice
(diferite de ale occidentalilor)

Solicitudinea

Bunăvoința și amabilitatea

Precauția în luarea deciziilor

Respectul pentru înțelepciunea celor vârstnici

Seriozitatea, demnitatea

Muzica și literatura tradițională

Noutățile tehnologice, cercetarea, invențiile

Ospitalitatea

Familia

Spiritualitatea

Indulgența

Realizările academice

Respectul pentru rolul islamic al femeilor

Designul și modelele

Concepte

Stilul de conducere și statutul

În termeni generali, conducerea spirituală este hotărâtoare. Când liderul spiritual, ayatollahul Khomeiny a hotărât că a venit timpul ca șahul să plece, susținerea a fost masivă și promptă (în proporție de 98,2%). În afaceri, liderul poate fi recunoscut după faptul că este ultimul care intră în încăperea la o ședință și ocupă locul din mijloc. Ca o alternativă, el poate să-și manifeste ospitalitatea întâmpinându-și oaspeții la intrarea în cameră.

Realizările academice au o importanță majoră: în guvern, liderul iranian trebuie să fie „un teolog cu o pregătire desăvârșită”, ales de „specialiști”. În afaceri, statutul de manager se dobândește pe baza studiilor și a cunoștințelor de specialitate. Managerii pot foarte bine să fi studiat în Occident sau în Iran.

Spațiul și timpul

Iranienii păstrează distanța mai mult decât arabii; sunt obișnuiți cu aceasta, deoarece densitatea populației este mult sub cifra obișnuită în regiune.

El sunt poate mai punctuali decât arabii și pretind că respectă mai mult timpul celorlalți. În Teheran, lipsa de punctualitate poate fi, în mod justificat, pusă pe seama traficului.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Iranienii sunt vorbăreți (deși li se par taciturni vecinilor lor mai vorbăreți) însă respectă demnitatea și seriozitatea intențiilor exprimate. Pot fi vorbăreți, însă nu vorbesc de dragul de a vorbi, mai ales în afaceri. Se orientează imediat asupra a ce este adecvat și politic, în funcție de context. Îi pasionează să facă diferența între ceea ce se cuvine în societate și în anumite situații și ceea ce se pretează la piața de desfacere. Pot fi convingători și admiră puterea de convingere a altora. Tolează pălăvrăgeala, în special laudele reciproce aduse ospitalității altora, însă curând devin nerăbdători să intre în miezul problemei și să arate că au o inteligență ascuțită și că au ceva de spus.

Tipul de ascultători

Iranienilor le place să vorbească, însă vor asculta cu mare atenție atunci când consideră că interlocutorul lor are de spus ceva nou. Sunt foarte interesați de procesele tehnologice și, având o adevărată admirație pentru „experti”, vor fi numai ochi și urechi la noutățile tehnologice. Totuși, fiți atenți să nu le creați impresia că occidentalii le sunt superiori, pentru că reacționează foarte urât dacă simt că nu li se acordă respectul cuvenit sau sunt subapreciați. În definitiv, au un puternic simț al superiorității propriilor valori spirituale și doresc să clădească un viitor mai bun pentru ei înșiși, cu ajutorul tehnologiei, însă fără a îmbrățișa niște valori pe care le consideră decadente și care sunt în cele din urmă, sortite pieirii.

Dovedind destul de mult respect față de spațiul și timpul celorlalți, iranienii nu obișnuiesc să-și întrerupă interlocutorii, ca arabii, și nu îngăduie să li se abată atenția de la problema în cauză.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Înainte de a trece la afaceri, este necesară o anumită introducere: cel mai bine este să-i laudați pentru ospitalitatea lor și pentru pregătirile făcute în cinstea voastră. Cu toate acestea, ei sunt dornici să înceapă negocierile propriu-zise destul de repede și vor arăta acest lucru destul de clar întrebându-vă direct care vă sunt intențiile și scopul. S-ar putea să manifeste o oarecare suspiciune până când vor fi absolut siguri de „scopul real” al negocierii. Procedurile vi se vor părea, probabil, cumpătate și reținute în comparație cu cele ale arabilor, iranienii admirând politețea și demnitatea în prezentarea situației, precum și o deschidere care nu lasă loc de bănueli cu privire

la un motiv ascuns. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să cădem în păcatul de a-l considera naivi: nici iranienii nu-și dezvăluie cu ușurință sentimentele sau opiniile.

Este important să îi convingeți că Iranul va avea de câștigat din afacerile pe care le discutați. Poate că le lipsește vreo verigă tehnică dintr-un proiect pe care l-au început deja, iar compania voastră le poate fi de ajutor. Concentrați-vă mai degrabă asupra acestui aspect în loc să vă arătați prea avizi de a pune mâna pe toată afacerea deodată, pentru că astfel veți da impresia că subevaluați propriile lor realizări tehnice. Încercați mai bine să aflați care sunt piesele lipsă din puzzle, decât să le demonstrați că sunteți mai pricepuți. Ascultați-i cu atenție, pentru că sunt gata să vă explice cu lux de amănunte și fiți pregătiți să analizați ulterior mesajul de bază, pentru că s-ar putea ca pe moment să nu vă dați seama care este acesta. Totuși, dacă vă puteți susține cazul cu date tehnice concrete, prezentate cu modestie, e posibil să obțineți o reacție din partea lor.

Asigurați-vă că ceea ce le oferiți reprezintă chiar ultima noutate în materie de tehnologie; nu vor fi deloc încântați să li se ofere ceva considerat de ei a fi învechit. Îi veți câștiga de partea voastră oferindu-le informații substanțiale și probabil că își vor nota o mulțime de lucruri, așa că fiți atenți să nu vă contraziceți mai târziu. O dată ce le-ați câștigat încrederea și respectul, vor mai urma și alte afaceri. Subliniați numele companiei voastre: faima și reputația numelor au o mare importanță pentru ei.

Iranienii au o mare putere de convingere (observați succesul reputat de liderii lor în obținerea unui sprijin masiv) și se vor aștepta, la rândul lor, să încercați să-i convingeți. Dacă la început par să reacționeze negativ la unele idei nu înseamnă că trebuie să vă dați bătăuți. Mai încercați încă de vreo trei ori. Ei cred cu putere în ideile lor și se așteaptă ca și voi să faceți la fel. Dacă renunțați imediat veți fi bănuți de slăbiciune și lipsă de convingere. Același lucru e valabil și pentru invitații – le place să invite pe alții și să fie invitați, însă deseori vor refuza înainte de a accepta.

Iranienii sunt dornici să demonstreze că au o „mintă brici”, neîncețoșată de vicii occidentale decadente precum alcoolul și nu le e pe plac imprecizia și nesiguranța celorlalți. Sunt foarte ageri, însă pot părea indeciși, inflexibili și lenți. Contractele și acordurile încheiate cu ei trebuie să fie scurte însă cuprinzătoare. Iranienilor nu le place să se lungească.

Veți observa că managerii care au studiat în Occident privesc lucrurile diferit față de cei care au studiat în Iran. S-ar putea ca primii să fie mai ușor de abordat.

Rețineți că întâlnirile pot fi întrerupte de lungi ședințe de rugăciuni și că este inutil să vă stabiliți călătoriile de afaceri în timpul Ramadanului.

Maniere și tabuuri

- ◆ Gesticulează mai puțin și mai discret decât arabii.
- ◆ Nu consumă alcool.
- ◆ Au restricții alimentare (în special la carnea de porc).
- ◆ Nu dau mâna cu femeile.
- ◆ Folosirea mâinii stângi pentru treburi „curate” este interzisă.

Cum să te înțelegi cu iranienii

Esențial este să le arăți respect. O bună modalitate de a le demonstra acest lucru în mod convingător, nu doar evitând subiectele care pentru occidentali sunt greu de înțeles, ar fi să aduceți laude moștenirii lor culturale, de care sunt mândri pe bună dreptate. Ei simt că au o cultură mai profundă ca a lumii arabe, prin urmare orice laudă adusă artei, meșteșugului și designului sau arhitecturii (domenii care sunt poate cel mai ușor de apreciat) este binevenită. Ei admiră în special arta laborioasă și migăloasă, care se regăsește în covoarele lor și în decorațiunile interioare ale moscheelor lor. Au un simț dezvoltat al modelelor și designului, deoarece reprezentarea artistică a chipului omenesc este interzisă, fiind considerat un act de idolatrie – așadar gândiți-vă la acest aspect atunci când oferiți sau primiți daruri, lucru obișnuit pentru ei.

Iranienii nu uită cu una cu două ofensele aduse țării sau credinței lor. Ar trebui să țineți cont de relațiile istorice existente între țara voastră și Iran – ei vor ține seama, în mod sigur. Dacă nu există vreun moment negativ în istoria lor în care să fi fost implicate ambele, atunci porniți cu un avantaj considerabil.

Evitați glumele atât timp cât nu aveți certitudinea că acestea se pretează în contextul respectiv. Mai ales evitați să faceți glume pe seama altora, căci acest lucru este considerat o lipsă de politețe. Și încă ceva: nu zâmbiți prea mult; ei nu fac așa ceva.

Țările Arabe

Între occidentali și arabi există o diferență ca de la cer la pământ în ceea ce privește concepțiile lor despre bine și rău, logic și illogic, acceptabil și inacceptabil. Ei trăiesc în două lumi diferite, fiecare organizată într-o manieră proprie. Dacă nu veți ajunge la o înțelegere mai profundă a diferențelor dintre aceste două moduri de gândire, fiecare dintre părți va rămâne cu o impresie nefavorabilă despre cealaltă. Merită, totuși să enumerăm principalele deosebiri culturale, prin care se explică de ce fiecare dintre părți are concepții total diferite despre anumite lucruri. Iată, pe scurt, care sunt acestea:

- ◆ Occidentul consideră că societatea arabă se află în declin, fiind susținută temporar de veniturile aduse de petrol. Arabii, din contră, sunt foarte conștienți de faptul că civilizația lor a condus, odinioară, lumea și consideră că sunt capabili să repete istoria (la nivel moral).
- ◆ Occidentul separă în general instituția Bisericii de cea a statului. În majoritatea țărilor islamice nu se întâmplă acest lucru, religia influențând într-o mare măsură comportamentul lor social, politica și chiar afacerile.
- ◆ În Occident, celula de bază a societății o constituie individul; la arabi, familia.
- ◆ În Occident, statutul ți-l conferă realizările; în lumea arabă, clasa socială.
- ◆ Occidentalii preferă să trateze la modul concret; arabii nu vor lăsa faptele să le distrugă onoarea.
- ◆ Occidentalii vor să fie imparțiali, dar corecți; arabii vor să fie corecți, dar flexibili.
- ◆ Occidentalii cred în organizații și instituții; arabii cred în persoane (călăuzite de Dumnezeu).
- ◆ Occidentalii doresc în principiu modernizarea. Arabii se străduiesc să găsească o cale de a adopta maniere moderne de comportament fără a distruge tradițiile pe care le prețuiesc.
- ◆ Majoritatea țărilor occidentale au reușit să creeze drepturi egale pentru bărbați și femei. Arabii consideră că cele două sexe au personalități total diferite.
- ◆ Societățile occidentale au concepții foarte diferite despre lume. Arabii, în schimb, împărtășesc în mare măsură aceleași principii morale.
- ◆ Arabii călătoresc mai puțin ca occidentalii, prin urmare sunt mai conservatori.

- ◆ Occidentalii trebuie să pară că se comportă rațional. Pentru arabi, este important să-i impresioneze pe ceilalți cu integritatea lor.
- ◆ Occidentalii îi respectă pe cei puternici. În societățile arabe, pietatea este o calitate admirabilă: cei slabi trebuie respectați și protejați. Această caracteristică a fost implantată de arabi în cultura spaniolă.
- ◆ În Occident, prietenii sunt o companie plăcută. În lumea arabă, un prieten este o persoană care nu-ți poate refuza rugămințile. La rândul tău, nici tu nu i le poți refuza.
- ◆ Când se prezintă, occidentalii nu obișnuiesc să ofere prea multe informații. Arabii au tendința de a vorbi mult despre familia și cunoscuții lor.
- ◆ Occidentalii preferă să facă apel la căile oficiale pentru a-și promova interesele comerciale. Arabii folosesc relațiile personale.
- ◆ Arabii așteaptă laude ori de câte ori au făcut o treabă bună, pe când occidentalii sunt mulțumiți dacă își pot păstra slujba. Arabii, dimpotrivă, sunt mai afectați de critici decât occidentalii.
- ◆ Când negociază, occidentalii încearcă să găsească soluții logice, în timp ce arabii folosesc argumente personalizate, rugămințile și puterea de convingere stăruitoare.
- ◆ Arabii stau mult mai aproape de interlocutorii lor decât occidentalii. Este ceva normal să-ți simți respirația sau să îi atingi în mod frecvent.
- ◆ Arabii țin mai puțin decât occidentalii la caracterul „privat”. Vizitele și conversațiile lungi sunt un lucru obișnuit.
- ◆ În societățile occidentale, bărbații și femeile interacționează liber, pe când în majoritatea țărilor arabe, nu se întâmplă acest lucru. Sexualitatea musulmană este una teritorială. Femeile care circulă prin locuri publice (spații masculine) trebuie să poarte un văl care să le ascundă vederii. Occidentalii au rareori ocazia de a le vedea prin casă.
- ◆ Ospitalitatea este mai caldă în lumea arabă decât în Occident. La ei există tradiția „caselor deschise” chiar și pentru străini. Un beduin se presupune că își va ucide ultima cămilă pentru a-l hrăni pe oaspetele său.
- ◆ Occidentalii, în special elvețienii, suedezii și alți nordici, obișnuiesc să fie punctuali la cină sau la alte întâlniri. În această privință, arabii sunt mult mai relaxați. Ocaziile sociale sau întâlnirile de afaceri nu e nevoie să înceapă sau să se termine la ore fixe.
- ◆ Spre deosebire de occidentali, arabii sunt adepții căsătoriilor aranjate. În general, acestea sunt foarte stabile, având la bază respectul reciproc.
- ◆ Carnea de porc este tabu pentru arabi, spre deosebire de occidentali.

Britanicii, americanii și nord-europenii își vor da seama că ei și arabii se află la cele două extreme între indivizii care fac un singur lucru o dată și cei care fac mai multe lucruri deodată, prin urmare comunicarea nu se va desfășura în maniera obișnuită. Exigențele religiei musulmane complică și mai mult schimbul de idei. Cu toate acestea, arabii sunt obișnuiți să trateze cu străinii și le trec ușor cu vederea faptul că nu se comportă ca arabii. Ți se va ierta până și faptul că ești păgân, atât timp cât ești dispus să faci unele modificări. Cel mai important este să eviți să spui sau să faci

lucruri pe care ei le consideră ofensatoare sau dăunătoare. Printre acestea se numără consumul de alcool, ținuta indecentă, familiaritatea exagerată față de cele câteva femei pe care îți îngăduie să le întâlnești și contestarea conceptelor fundamentale ale Islamului.

Femeilor străine li se permite să nu poarte văluri cu condiția să aibă o ținută tradițională. Acestea pot merge la cumpărături și pot călători singure, însă trebuie să evite localurile destinate exclusiv bărbaților (aproape toate). Femeile nu au voie să șofeze în Arabia Saudită.

Arabii așteaptă de la voi să fiți sinceri când faceți afaceri cu ei și să dați dovadă de același respect pe care ei vi-l arată. Dacă sunteți sinceri și loiali, nu vor exista nici un fel de probleme. Tendința firească a nordicilor de a disprețui comportamentul pluri-activ (înclinația spre vorbărie, deranjarea intimității, cronometrarea necorespunzătoare a timpului, gestica demonstrativă) trebuie suprimată cu hotărâre, pentru că arabii nu au de gând să-și schimbe personalitatea.

Persoanelor pluri-actives și, în special, arabilor le este practic imposibil să se comporte ca nordicii sau ca americanii. Prin urmare, singura soluție pentru o bună comunicare este ca nordicii liniar-activi să facă unele concesii în ceea ce privește exteriorizarea. Multora acest lucru li se pare dificil și chiar supărător, însă răsplata poate fi semnificativă. De la bun început, când discutați cu un arab trebuie să stați mai aproape de el decât de un britanic sau de un german. Dacă păstrați distanța, arabilul va crede că prezența lui fizică vi se pare dezagreabilă sau că sunteți o persoană extrem de rece. Arabii sunt volubili și sinceri față de o persoană pe care o agreează, așa că încercați să fiți la fel. Sunt foarte dependenți de contactul vizual, deci scoateți-vă ochelarii de soare când vorbiți cu ei și priviți-i drept în ochi (în mod normal nu este un lucru dificil). Nordicii s-ar putea simți stingheriți de flatări sau de mărturisirea prieteniei, însă arabii se dau în vânt după asemenea declarații, prin urmare nu ezitați să le lăudați țara, artele, îmbrăcămintea și mâncarea (nu însă și femeile!).

Când discutați afaceri cu ei, întotdeauna trebuie să vă arătați puternic implicați personal. Vreți să faceți afacerea, însă mai mult decât orice vă interesează să o încheiați cu o anumită persoană, față de care trebuie să manifestați în permanență un viu interes personal. Dacă un arab se laudă cu relațiile și cu „rețeaua” sa înseamnă că vrea să-ți demonstreze valoarea relațiilor personale, iar dacă unchiul său este o persoană influentă într-un departament guvernamental (sau este chiar ministru), acesta se așteaptă să fiți încântați la gândul că influența sa vă va fi de folos în promovarea afacerii. Nu vă arătați indiferenți și nu refuzați să acceptați favoruri. Prietenul vostru arab vă va cere și el favoruri la timpul convenit.

Deoarece structura familiei are o importanță capitală în viața arabilor, ar trebui să fiți foarte atent la toți membrii familiei pe care vi-i prezintă. E bine să vă interesați regulat de sănătatea (și fericirea) fraților, unchilor, verilor și fiilor săi. Acest lucru este destul de neobișnuit în nord, însă este o modalitate sigură (și simplă) de a câștiga afecțiunea și loialitatea prietenilor voștri arabi. Când le faceți o vizită la ei în țară se cuvine să aveți câte un dar pentru fiecare dintre aceste rude. Nu vă așteptați ca arabii să desfacă darurile în prezența voastră.

La masă, mâncați numai cu mâna dreaptă, luați numai felul care vi se oferă și, deși e neapărat necesar să lăudați mâncarea, nu acordați prea multă atenție celor care

au gătit-o. Nu vă exprimați dorința de a le cunoaște pe bucătărese (soții, mame sau surori) care au trudit îndelung la pregătirea mesei. Gazda vă va oferi cele mai bune bucăți de mâncare, pe care trebuie să le acceptați. Vor insista cam mult – va trebui să mâncați puțin mai mult decât de obicei ca să nu-i supărați. La masă nu prea se vorbește, așa că în această privință masa poate constitui o pauză binevenită.

Revenind la discuții, pentru nordicii care interacționează cu arabii, acestea reprezintă în mod cert o problemă dificilă. Timiditatea, concizia și tăcerile meditative ale celor dintâi nu îi vor avantaja în relațiile cu arabii. Modestia verbală – atât de prețuită de către japonezi – li se pare arabilor extrem de stânjenitoare. Dacă sunteți tăcuți, ei vor crede pur și simplu că ceva nu e în regulă și vă vor sâcăi cu tot felul de întrebări până se lămuresc despre ce e vorba. În prezența arabilor nu numai că va trebui să vorbiți **mai mult** însă și **mai tare**. Vocea puternică, ridicarea tonului și a vocii, chiar țișetele, toate denotă sinceritate în discursul arabilor. S-ar putea să vi se pară foarte greu. Dați-vă toată silința. Amintiți-vă că războiul din Golf a avut loc în parte pentru că Bush a vorbit pe un ton domol, iar Saddam nu a crezut că acesta vorbea serios (despre declararea războiului etc.). În societatea arabă, când vrei să fie clar un lucru, e ceva normal să folosești o exprimare bombastică, aproape agresivă. Ei sunt niște mari admiratori ai elocvenței și dacă vă reușește, aceștia o vor lua ca pe un semn de educație, rafinament și sinceritate, indiferent cât de prolix ar suna în propriile voastre urechi.

Înjurăturile sunt destul de obișnuite în limba arabă, prin urmare, chiar dacă vă scapă una mai vehementă la mână, nu va suna ca o ofensă pentru arabi, care-l pomenesc pe Allah când spiritele se încing, aproape în fiecare discuție. Arabilor nu le place să vorbească despre lucruri neplăcute, cum ar fi bolile, nenorocirile, accidentele sau moartea. Nu le aduceți în discuție. Le vine greu și să vă dea vești proaste despre afaceri, așa că gândiți-vă la acest aspect atunci când totul pare „roz”. Legată de acest obicei este și tendința arabilor de a folosi eufemisme. Despre o persoană bolnavă spun că este „obosită”, dascălii devin ca prin farmec „profesori”, iar mahalalele sunt „locuințe ieftine”.

Arabii au un mare respect față de cuvântul scris, în special dacă are o conotație religioasă. Nu care cumva să împachetați ceva într-un ziar de limbă arabă – s-ar putea ca în paginile sale să apară numele lui Allah. Dacă aveți pe mână un exemplar din Coran, ar trebui să manifestați mai mult respect decât pentru un card japonez.

Apoi mai este calvarul unei întâlniri de afaceri desfășurate într-o țară arabă, care pentru un nordic poate fi deosebit de împovăratore. Ne-am referit mai devreme la noțiunea arabă de „casă deschisă”, în care oaspeții sunt bineveniți la orice oră. În secolul al XX-lea, această noțiune sau tradiție a fost extinsă până la „biroul deschis”. Sună destul de plăcut, însă lucrurile pot deveni haotice dacă ești programat primul. Nordicii au pretenția de a se bucura de o oarecare intimitate atunci când discută afaceri. În Anglia sau Germania, secretarele au grijă ca șefii să nu fie deranjați de nou-veniții pe durata unei ședințe. Acest lucru se poate întâmpla în Portugalia, Spania, America de Sud sau Sicilia, însă chiar și acolo, nou-veniții sunt rugați să aștepte. În țările arabe, aceștia sunt conduși direct în birou, potrivit tradiției străvechi. Nordicii, care în mod normal se așteaptă să li se acorde privilegiul de a vorbi fără a fi întrerupți,

foarte curând sunt luați prin surprindere de vreo jumătate de duzină de vizitatori arabi care dau buzna peste ei.

Nordicii nu numai că nu sunt obișnuiți să audă mai mulți oameni vorbind deodată, dar șansele ca tonul lor sobru să răzbătă în zarva generală sunt minime. Arabii ridică tonul și vorbesc tare pentru a crea un efect dramatic sau chiar de bucurie că-și întâlnesc prietenii. Ei mai au și talentul de a participa la trei sau patru conversații deodată. Mai problematic este că în aceste condiții nu știi ce se va alege de propunerile care, pentru a fi prezentate, l-au făcut pe un nordic să parcurgă o distanță de 3 000 de kilometri. Programarea unei alte întâlniri pentru a doua zi ar fi inutilă, căci întreruperile vor fi la fel de multe. De curând, l-am întrebat pe consilierul comercial al uneia dintre amabasadele din Abu Dhabi, cum rezolvă această problemă. Mi-a răspuns în felul următor: trebuie să-ți așezi scaunul în așa fel încât să ajungi chiar lângă cel cu care faci afaceri. De cealaltă parte a biroului nu este suficient de aproape – distanța dintre voi nu trebuie să fie mai mare de un pas și nimeni altcineva să nu stea mai aproape. Când ți-ai asigurat această poziție, poți începe să-i strigi în urechea dreaptă sau stângă, depinde pe ce parte te afli. Vei continua să-l „pisezi” cu propunerile în acest fel până când le acceptă. E puțin probabil că va pricinui cuiva neplăceri, deoarece atenția îi este distrasă din toate direcțiile și cea mai simplă cale de scăpare este să-și dea acordul. În aceste condiții, pluri-activii întreprinzători, ca italienii, le pun adesea pe masă documentele care trebuie semnate. S-ar putea să nu fiți în stare de așa ceva, însă modestia nu vă va duce nicăieri.

În concluzie, deși prăpastia culturală dintre arabi și nordici este destul de mare, există destule șanse de a face o impresie favorabilă. Arabii admiră pregătirea și competența și îi primesc cu bucurie pe reprezentanții țărilor mici care sunt mai puțin aroganți decât americanii, francezii și britanicii. Un nordic sau un olandez niciodată nu vor agreea în totalitate volubilitatea, subiectivitatea, lipsa de punctualitate și fatalismul arabilor, însă își pot îmbunătăți simțitor relațiile cu aceștia manifestând un real interes față de persoana lor, laudându-i și flatându-i în loc să-i critice, memorând principiile de bază ale religiei lor, îmbrăcându-se elegant, acceptând și făcând favoruri fără a avea remușcări, arătând un respect deosebit față de persoanele în vârstă și tradiții și fiind foarte flexibili și relaxați tot timpul.

India

La jumătatea secolului al XXI-lea, India va depăși China în ceea ce privește numărul de locuitori, devenind țara cea mai populată de pe glob. Nici ca întindere nu este mai prejos, aflându-se pe locul șapte în lume cu o suprafață imensă de 3 287 000 km². Deși economia Indiei ocupă numai locul paisprezece (în 1999), țara cunoaște o dezvoltare rapidă în sectorul tehnologic și al serviciilor, iar numărul reprezentanților clasei de mijloc crește cu repeziciune, depășind în prezent 300 de milioane. Originile civilizației de pe Valea Indusului, care avea legături stabile cu Orientul Mijlociu în domeniul agriculturii și comerțului, datează din jurul anului 5000 î.Hr.

Acum, inima Indiei pulsează în câmpiile intens populate ale Gangelui, unde se practică agricultura de mai multe mii de ani. În partea de nord, semețul lanț himalayan constituie cea mai impunătoare frontieră. În partea de sud se întinde peninsula, mai puțin fertilă decât câmpiile și adesea fragmentată pe criterii politice. Aici, tamili vorbesc limbile dravidiene, foarte îndepărtate ca structură de cele peste o sută de limbi și dialecte indo-europene, care se vorbesc în restul țării. Hindi, urdu, bengali și gujarati sunt cele mai vorbite limbi din această familie, din care făcea parte și sanskrita în vremurile străvechi.

În urma separării, Pakistan și Bangladesh au devenit celelalte două state importante ale subcontinentului indian. Engleza servește drept *lingua franca* în regiune, deoarece multe dintre limbile locale sunt neinteligibile reciproc.

Cultura

Valorile

Indienii au o cultură unică și specială, care diferă considerabil de cele din estul Asiei. Au un stil de comunicare mai volubil decât al chinezilor, japonezilor sau coreenilor și sunt profilați pe dialog, ca majoritatea latinilor. În esență pluri-activi, au creat o societate în care oamenii își permit foarte rar intimitatea și o caută încă și mai rar. Ei nu fac nici un efort de a-și ascunde sentimentele; bucuria, dezamăgirea și supărarea sunt exprimate fără rețineri.

Valorile lor sunt orientate în jurul familiei și al loialității față de un „grup”, care deseori are legătură cu profesia lor. Ca exemplu putem lua comunitatea comerțului cu diamante sau negustorii de materiale textile. Atât onoarea familiei, cât și cea a grupului este apărută cu putere, iar căsătoriile aranjate sunt un lucru obișnuit în lumea comerțului. Printre valorile lor se mai numără și succesul și creativitatea. Este important să ai succes în afaceri, acest lucru conferindu-ți automat o creștere a prestigiului. Creativitatea este admirată, mai ales în vremuri de restriște; perfecționarea tehnologiei prosperă în India în perioadele în care țara nu are acces la influențele și avantajele din afară. În asemenea împrejurări, indienii izbândesc conform mentalității „descurcă-te singur”. În mediul afacerilor indiene este prețuit talentul de a găsi soluții – o atitudine pozitivă față de experimente. Cinstea nu valorează atât de mult, fiind considerată relativă. Furtul recoltei este o activitate la fel de onorabilă ca și cultivarea acesteia, iar hoții la drumul mare – care au și ei onoarea lor – sunt recunoscuți ca grup social!

Aprecierile filosofice pe marginea valorilor sunt în mare parte pozitive. Scopul afacerilor este de a obține succes, însă trebuie să joci inteligent, nu să te limitezi strict la victorie. Fatalismul este larg răspândit și îți oferă o alternativă de rezervă care te poate consola. Dacă reușești, a dat norocul peste tine; dacă nu reușești, destinul ți-a stat împotrivă. Aceste atitudini îi încurajează pe indieni să-și asume riscul. Experiența dobândită de pe urma inițiativelor (căci eșecul nu este un stigmat) are ca rezultat faptul că numeroși indieni au căpătat un talent comercial remarcabil. Indienii care trăiesc peste hotare rivalizează cu chinezii în ceea ce privește priceperea lor de a „prinde” și a conduce afacerile din regiune.

Dominația britanică i-a influențat pe indieni atât în plan social, cât și cultural. Printre asemănările lor cu britanicii se numără jocul de cricket, ceaiul, tradițiile militare, elita de la Oxford și Cambridge, protejarea averii acumulate, titlurile nobiliare, admirația pentru literatură (engleză), constituția democratică, puterea parlamentară, industrializarea timpurie, sistemul claselor sociale, utilizarea limbii engleze ca propagator al culturii și administrației, un amplu serviciu guvernamental, sistemul juridic, respectul față de proprietate.

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Indienii acceptă sistemul ierarhic, cu toate obligațiile și îndatoririle sale. Șeful trebuie să fie umanist și să aibă inițiativa promovării subordonaților săi. În afacerile de familie, fiul cel mare rareori decide ce cale să urmeze; el are rolul de a continua activitatea comercială a tatălui său, care trebuie să-l pregătească în acest scop. Mai întâi îi va oferi o educație aleasă. Fiul trebuie să studieze temeinic, apoi i se va indica următorul pas.

Comerțul indian se distinge printr-o solidă etică a muncii, mai cu seamă când oamenii au propria lor afacere sau afacerea familiei. Indienii nu lucrează după ceas. Străinii sunt acceptați ușor în tranzacțiile comerciale. Indienii nu se tem de străini – numeroasele invazii i-au făcut să se obișnuiască. Cu toate acestea, sunt suspicioși față

de inechitatea care ar putea pătrunde o dată cu venirea lor (poate din teama de conflicte care ar putea duce la pierderea identității naționale).

Nepotismul este în floare în companiile indiene tradiționale. Membrii familiei dețin poziții-cheie și sunt foarte uniți. Politica este dictată și de grupurile de comercianți, de pildă negustorii de fructe, bijutierii etc. Aceste grupuri lucrează de comun acord și vin unul în ajutorul celuilalt în perioadele critice.

Spațiul și timpul

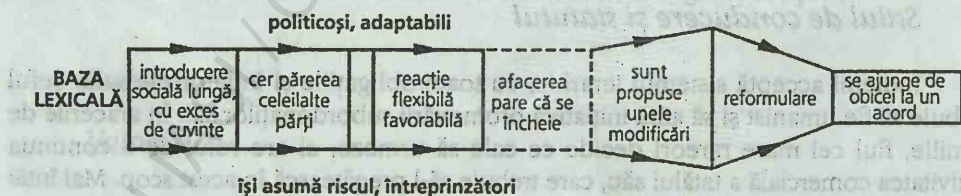
India este o țară aglomerată, iar oamenii sunt obișnuiți să trăiască și să muncească laolaltă. Cozile, însă, sunt niște adevărate încăierări. Indienii sunt destul de tactili, însă este evidentă o anumită reținere în ceea ce privește apropierea în public. Femeile se supun fără discuție bărbaților. Mai intervine problema conștiinței de clasă, care diminuează tendința acestora de a îmbrățișa pe toată lumea.

În privința punctualității, există o mare libertate de acțiune, în funcție de clasa socială. Teoria reîncarnării influențează și ea noțiunea de timp la indieni. Ocaziile nu trebuie întotdeauna „înșfăcate” cu lăcomie. Timpul este ciclic, prin urmare acestea se vor ivi din nou (poate într-o altă viață!).

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

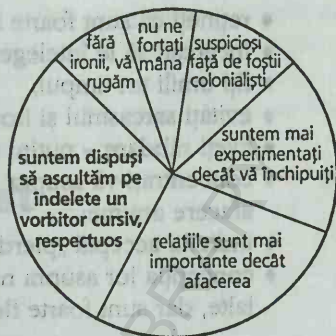
Engleza vorbită în India este de modă veche, cu înflorituri și cu o abundență de cuvinte. Este în fond o limbă umană, agreabilă, care exprimă respectul și adesea o atitudine umilă față de ascultător. Este generoasă cu laudele, însă zgârcită cu criticile, deoarece la indieni eșecul în afaceri poate fi repede pus pe seama unei karme negative. Engleza indiană excelează în ambiguitate, iar noțiuni precum adevărul și aparențele fac adesea obiectul negocierii. Mai presus de orice, exprimarea managerului indian subliniază caracterul colectiv al sarcinii și al solicitării. India nu este nici pe departe o societate fără clase sociale, însă deseori grupurile se vor duce la fund sau vor înota împreună în lumea dură a subcontinentului.



Tipul de ascultători

Pentru a capta atenția indienilor este esențial să fiți cursivi, umili și respectuoși. Ei apreciază vocabularul vast. Sunt dispuși să asculte îndelung, pentru a îngădui unei

relații să se dezvolte, iar scopul lor, care reiese din reacțiile ulterioare, este să-și facă din vorbitor un prieten. Nu sunt un auditoriu dificil, însă agerimea lor nu trebuie subestimată.



Comportamentul la întâlniri și negocieri

Indienii rămân politicoși chiar și când sunt propuse unele modificări și reformulează propunerile cu multă râvnă pentru a ajunge la un acord. Le displace să refuze vreo afacere. În ceea ce privește stilul negocierii, indianul este aproape neîntrecut. Deși în cadrul grupului său local are o conștiință a colectivității foarte puternică, dă dovadă de personalitate și inteligență când negociază pe cont propriu cu străinii. Este abil când e vorba să cumpere sau să vândă ceva. În continuare este prezentat numai un singur model de negociere pe care el îl folosește cu multă pricepere atunci când vinde ceva (fiecare pas succesiv poate urma după câteva zile sau săptămâni de negocieri):

1. Nu am nici cea mai mică intenție de a vinde.
2. Aceasta este cea mai prețioasă dintre toate afacerile pe care le conduce familia mea.
3. Bani nu ne interesează.
4. Nu intenționez să vând, însă dacă vreodată m-aș decide, tu ești cel căruia i-aș vinde.
5. Dacă ar fi vreodată să vând, nu am nici cea mai mică idee despre cum am putea evalua o asemenea afacere de succes.
6. Dacă ar fi să fixez un preț estimativ, aș face-o prin analogie cu afaceri similare încheiate în trecut.
7. Când A i-a vândut X lui B a făcut o afacere bună.
8. A i-a vândut X lui B numai pentru că avea nevoie de bani.
9. Mie mi-ar plăcea poate să-ți vând ție însă nu voi reuși niciodată să-mi conving familia.
10. Am auzit prețul propus de tine și m-am năpustit afară pe ușă.
11. Trebuie să-ți spun cu toată sinceritatea că am primit o ofertă serioasă de la un terț. Mi-a oferit mai mult ca tine.
12. Nu mă aștept să plătești mai mult decât sunt ei dispuși să ofere, însă măcar cât ei.
13. Sunt dispus să închei afacerea cu tine și nu cu ei; pentru că am promis să-ți vând ție.
14. Știu că acest preț nu se bazează pe rata normală a profitului, însă cum ai putea stabili valoarea unei afaceri care deține 70% din piață?

Indienii mai au multe alte stratageme. În esență, ei sunt dezamăgiți dacă nu vrei să negociezi cu ei. Stabilirea prețului se face la urmă, după ce au fost puse la punct toate avantajele achiziției sau afacerii. Indienii își pun la bătaie tot talentul lor comunicativ pentru a obține indirect prețul dorit. Când negociați cu ei:

- ◆ rețineți că sunt foarte abili și adesea vă pot păcăli;
- ◆ încercați să le înțelegeți necesitățile și obiectivele;
- ◆ fiți umili tot timpul;
- ◆ evitați sarcasmul și ironia;
- ◆ aveți răbdare – puțini asiatici iau hotărâri rapide;
- ◆ concentrați-vă asupra relațiilor; pentru ei acestea contează mai mult decât o afacere anume;
- ◆ indienii acceptă „pierderile” dacă acestea înseamnă câștiguri viitoare;
- ◆ concepția lor asupra negocierii este ca o parte să câștige în defavoarea celeilalte, dar sunt foarte flexibili.

Maniere și tabuuri

Hinduismul domină comportamentul social al indienilor, împreună cu tabuurile aferente. Femeile manifestă o mare considerație față de bărbați. Îmbrăcămintea este opulentă, adesea ostentativă. Frații și fiii locuiesc în general sub același acoperiș, ceea ce are drept rezultat fragmentarea pământului.

Cum să te înțelegi cu indienii

Indienii au tendința să se plângă deschis de nedreptățile suferite în timpul colonizării. Dacă sunt tratați cu respect, ei lasă în urmă trecutul destul de repede, mai ales dacă la orizont se prefigurează o afacere rentabilă. Indienilor trebuie să le faci jocul – adică să fiți rezonabili, amabili și flexibili. Istoria țării lor este mareașă, așadar trebuie pomenită și admirată. Trebuie să știți toate lucrurile de bază despre Mahatma Gandhi și să evitați a-l confunda cu Indira sau cu familia lui Rajiv Gandhi, cu care nu are nici o legătură. Este recomandabil să aveți și niște noțiuni despre hinduism, precum și despre geografia Indiei, a Pakistanului și a Bangladeshului.

Indienii emană și așteaptă la rândul lor căldură, respect și bună-cuviință. E riscant să glumiți prea mult cu ei – au tendința de a lua lucrurile în serios. Fiți flexibili în permanență. Admiteți că există mult haos și nu uitați că ei se descurcă mai bine ca voi în această privință.

Învățați să faceți față birocrăției indiene, care poate fi greoaie și obositoare, precum și să vă descurcați printre constrângeri și restricții. Întrețineți multiple căi de comunicare, atât cu guvernul, cât și cu entitățile comerciale. Creați-vă propriile relații, independente de ale partenerului vostru.

Încercați să nu judecați eșecurile sau limitările indienilor. Nu uitați că adevărul are multe fațete – majoritatea asiaticilor sunt de părere că nu există adevăr absolut, iar adevărul, faptele și aparențele fac adesea obiectul negocierii.

Dați dovadă de înțelegere ori de câte ori vedeți că cealaltă parte se află în dificultate. Niciodată să nu uzați de forța brută și să nu obțineți avantaje necinstite când tratați de pe o poziție mai puternică.

Admiteți importanța cuvântului nescris. În Asia, acordurile verbale au mai multă forță decât documentele. Acționați pe termen mediu/lung.

Asia de Sud-Est

Deși Japonia, China și Coreea reprezintă cele trei mari puteri ale Orientului Îndepărtat, principalele șapte state din Asia de Sud-Est însumează o populație de peste 500 de milioane de locuitori; ele au o importanță tot mai mare pentru viitoarele piețe; pentru resursele de mână de lucru și pentru dezvoltarea industrială și tehnologică. Indonezia se află pe locul patru în rândul celor mai populate țări din lume, Vietnam pe locul treisprezece, Filipine pe locul paisprezece, iar Thailanda pe locul șaptesprezece. Malaysia și Singapore sunt deja înalt tehnologizate și fabrică în prezent o mare parte din echipamentele tehnologice. Firmele occidentale se confruntă cu mai puține probleme în ceea ce privește ocaziile comerciale și investițiile în majoritatea acestor țări, care sunt mai puțin înclinate să ridice bariere protecționiste decât, de pildă, Japonia și Coreea.

Pentru ca occidentalii să aibă succes în afacerile din această regiune, ei trebuie să cunoască într-o anumită măsură concepțiile asiaticilor din Sud-Est. Caracteristicile naționale diferă semnificativ în cadrul acestui grup – Vietnamul este țara cea mai răzleată – însă indonezienii, malaiezii, thailandezii și filipinezii au în comun numeroase trăsături care nu au nimic de-a face cu etica mai austeră a muncii și îndatoririlor, specifică japonezilor, coreenilor și chinezilor. Lumea Asiei de Sud-Est este relativ relaxată, timpul este considerat un articol de uz nelimitat, valoarea eficienței este adesea ambiguă – amabilitatea și virtutea sunt prețuite mai mult decât orice.

O modalitate bună de evaluare a mentalității asiaticilor din sud-est este să examinăm modelul omului de afaceri occidental prin comparație cu al acestora.

Occidentalii

Înclinația spre individualism
Ego-ul personal
Viața este o provocare
Îndeplinirea și actualizarea de la sine a obiectivelor
Competitivitate, agresivitate, confruntare directă
Acțiune deschisă

Sud-est asiaticii

Preferința pentru colectiv
Interesele personale subordonate grupului
Siguranță și armonie
Realizările noastre trebuie să contribuie la obiectivele grupului
Cooperare, cumpătare, adaptare la nevoile celorlalți
Acțiune subtilă, uneori ambiguă

La întâlniri: climat dominat de persuasiune, discuții aprinse, competiție

Persuasiunea este necuviincioasă, asiaticii caută punctele comune, împărtășirea experienței

Opinia asiaticilor despre occidentali: duri, hotărâți să-și atingă scopul, pretențioși

Mai maleabili, țin cont de multe lucruri, nu sunt exigenți

Obiectivele manageriale:

- creșterea la maximum a profitului
- eficiența organizatorică
- o înaltă productivitate

- responsabilitatea socială
- o atmosferă de lucru armonioasă
- înalta performanță este considerată nemiloasă

Modificările tehnologice se petrec rapid

Modificările sociale și culturale sunt evolutive

Recompense externe

Recompense interne

Occidentalii îi consideră pe sud-est asiatici timizi, nehotărâți, lenti

Se străduiesc de fapt să pună în legătură tehnicile occidentale cu noțiunile moștenite: încrederea, loialitatea, cooperarea, compasiunea, toleranța

Sensibili la profit

Sensibili la presiunile sociale

Îi caracterizează obligațiile contractuale, legale

Îi caracterizează salvarea reputației, păstrarea aparențelor

Tachinarea, familiaritatea, poreclele tipic occidentale

Politețea, amabilitatea, vocea gravă, rangul social, respectul reciproc

Își deleagă autoritatea specialiștilor

Își deleagă autoritatea rudelor

Meritocrație

Sistemul patronajului

Planificare de sus în jos

Politicile și indicațiile de sus în jos, planurile tactice de jos în sus

Diferențele sunt izbitoare. În general, occidentalii sunt, desigur, autodeterminați și dinamici; sud-est asiaticii au o profundă dinamică culturală întipărită în practicile și obiceiurile adânc înrădăcinate. Ei doresc să își mulțumească partenerii occidentali, însă trebuie să rămână fideli tradițiilor lor culturale.

Într-adevăr, occidentalii nu prea au idee ce drum anevoios sunt nevoiți să parcurgă mulți asiatici atunci când încep să trateze cu Occidentul. Să luăm cazul unui domn indonezian care sosește în SUA pentru a negocia o afacere. În prima seară, în timp ce se resimte încă în urma oboselii datorate decalajului de fus orar, este invitat la cină de partenerul american. După o strângere de mână nimicitoare, este nevoit să bea câteva pahare de Martini, apoi niște vin roșu la o friptură uriașă pe care abia dacă reușește să o înghită.

În dimineața următoare este mahmur, dar se prezintă la întâlnirea fixată la o oră ridicolă: 9. După alte strângeri de mână chinuitoare cu care îl întâmpină niște americani uriași, trebuie să suporte ofensa adresării pe numele mic (unde le sunt manierele?). Taifasul și acomodarea amicală de la începutul întâlnirii s-au redus la două minute, cafeaua fără nici un gust a fost servită în recipiente de plastic (!) și până să-și vină în

fire erau deja în miezul negocierii, fără a mai apuca să-și țină acel discurs de fond de 10 minute, menit să creeze o armonie preliminară între părți. Stilul adoptat la negocieri a provocat dispute, fiindu-i adresate întrebări la care trebuia să răspundă prin da sau nu și sâcâindu-l să ia decizii rapide, când nici nu apucase bine să-și pună în ordine stilurile și creioanele.

Americanii, pe lângă faptul că erau copleșitori din punct de vedere fizic, nici nu dădeau impresia că sunt în stare să aibă o poziție corectă la masă – stăteau prăvăliți și cocârjați, cu picioarele încrucișate (glezna peste genunchi) și tălpile pantofilor îndreptate spre el. Când acesta a refuzat politicos unele propuneri ale lor prin metoda tradițională de a-și da acordul cu jumătate de gură, americanii l-au luat drept „da” și au mai venit cu niște propuneri. Din când în când deveneau foarte duri, apoi prietenoși, apoi din nou duri – ciudat obicei! Ei păreau a crede că atacul este cea mai bună metodă de apărare, căci fără pic de rușine jucau tare pentru a intimida, apoi făceau concesii rapide când erau prinși în propria lor cacealma. Este evident că nu dau doi bani pe salvarea reputației! Veneau cu tot felul de expresii argotice pe care indonezianul nu le înțelegea și nici ei nu-și dădeau osteneala să i le explice. Foloseau o mulțime de expresii dure, de genul: „Asta o să-l facă praf” (ce praf?) și „Ascultă-mă pe mine, pot să mă lipsesc de afacerea asta”, când era limpede ca bună ziua că își doreau să facă afacerea și să obțină profit. Indonezianul începea să se întrebe cu ce companie se încurcase...

Culturile musulmane din Asia de Sud-Est

Malaysia și Indonezia împărtășesc multe din caracteristicile fundamentale ale popoarelor est-asiatice. Cu toate acestea, faptul că islamul este religia dominantă a celor două țări generează câteva diferențe importante în ceea ce privește comportamentul și atitudinile.

În următoarele privințe, malaezienii și indonezienii **seamănă** cu chinezii, coreenii și japonezii.

- ♦ Familia constituie celula de bază a existenței. Ei își petrec o mare parte din timp cultivând relații interpersonale cu membrii familiei și cu prietenii apropiați.
- ♦ Armonia este importantă atât în societate, cât și în afaceri. Confruntările directe se vor evita complet dacă este posibil.
- ♦ Compromiterea reputației este un lucru grav.
- ♦ Conversațiile, inclusiv discuțiile de afaceri, sunt indirecte și pline de ocolișuri din motive de politețe și pentru a evita jignirile.
- ♦ Societatea este organizată pe baza unui sistem ierarhic, în funcție de vârstă și vechime în muncă sau serviciu.
- ♦ Eticheta, bunele maniere, protocolul și amabilitatea sunt obligatorii.
- ♦ Colectivismul triumfă asupra individualismului.

Culturile musulmane **se deosebesc** de vecinii lor budiști, confucianiști, taoiști în următoarele privințe:

- ◆ Religia le influențează viața socială și afacerile de zi cu zi.
- ◆ Tabuurile islamice, cum ar fi consumarea cărnii de porc și a alcoolului și folosirea mâinii stângi, sunt respectate.
- ◆ În Malaysia, statutul și izolarea parțială a femeilor sunt în concordanță cu practica islamică.
- ◆ Etica muncii împărtășită de chinezi, japonezi și coreeni lipsește vizibil în Malaysia și Indonezia.
- ◆ Indonezienii și malaezienii nu se conformează aceluiași norme de punctualitate ca și vecinii lor.
- ◆ Comparativ cu chinezii, japonezii și coreenii, musulmanilor din Asia de Sud-Est par să le lipsească strădania și ambiția și îi interesează mai puțin profitul și succesul material.

Indonezia

Cea mai mare țară islamică, având o populație care se apropie de 200 de milioane de locuitori, Indonezia este cel mai mare arhipelag din lume, alcătuit din peste 13 000 de insule. Se întinde pe o suprafață de 5 000 de km de la est la vest și de peste 2 000 de km de la nord la sud.

Pe multe dintre insule au loc aprige mișcări pentru cucerirea independenței, Indonezia fiind descrisă de mulți drept cea mai mare putere colonială.

Ea s-a eliberat de sub dominația olandeză în 1945, când și japonezii au renunțat la ocupația țării. Războiul de gherilă a întârziat cucerirea independenței totale până în 1949. Sukarno a fost primul președinte al țării, urmat apoi de Suharto, din 1966 până în 1998. Când Sukarno a fost răsturnat, aversiunea față de influența Chinei comuniste a dus la masacrarea multor chinezi care trăiau în Indonezia, unde, ca și în Malaysia, controlau multe domenii comerciale. Astăzi, chinezii stau retrași, dar sunt încă activi în domeniul afacerilor.

Țara este foarte săracă, venitul pe cap de locuitor neajungând la 1 000 \$ anual. Aproximativ 50% din venitul național este obținut din petrol.

Bahasa indoneză, limba națională, este înrudită cu limba malaeză. Dialectele se vorbesc pretutindeni și sunt adesea neinteligibile reciproc.

Situația femeilor este destul de diferită de cea din alte țări musulmane:

- Ele pot vota și au drepturi civile depline.
- În multe insule ele dețin funcții de conducere.
- Nu au purtat niciodată văluri și nu au fost izolate.
- În Jakarta, ele dau mâna ca bărbații, însă uneori fac o plecăciune cu mâinile încrucișate.

Cultura

Valorile

- ♦ Familia este celula de bază și prima îndatorire a unui individ.
- ♦ Poligamia este permisă, însă rar se obișnuiește.
- ♦ Legea tradițională *adat* domină asupra islamului.

- ◆ Ospitalitatea prietenească este tipic indoneziană.
- ◆ Nu există o etică a muncii în sens protestant.
- ◆ Interesul față de profit sau succesul material este minim.
- ◆ Unitatea și conformismul au o însemnătate mai mare decât personalitatea.
- Conducerea actuală încurajează acest lucru.
- ◆ Vârsta este respectată.
- ◆ Societatea este organizată ierarhic.

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Liderii aparțin, de obicei, unor familii alese sau provin din structurile superioare ale armatei. Se presupune că aceștia sunt paternaliști. Ei caută adesea consensul, care este modalitatea urmată de toată lumea.

Statutul este conferit de vârstă, vechime în muncă sau grad militar.

Spațiul și timpul

Indonezienii trăiesc în aglomerație și sunt obișnuiți cu înghesuiala. Se simt în largul lor în cadrul unui grup și au nevoie de puțin spațiu personal.

În Indonezia, timpul este „o rezervă nelimitată”. I se spune adesea „timp elastic”. Punctualitatea nu este respectată. Întâlnirile publice sau municipale pot începe cu o întârziere de o oră sau chiar mai mult. Indonezienilor nu le place să fie zoriți. Noțiunea de urgență nu prea le este familiară.

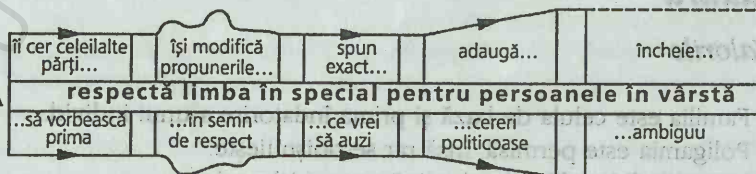
Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Comunicarea este axată pe dialog, este volubilă, dar se desfășoară pe un ton scăzut și fără a lăsa să se ghicească intensitatea emoției. Confruntările sunt evitate, iar la probleme sau divergențe se face aluzie în mod indirect.

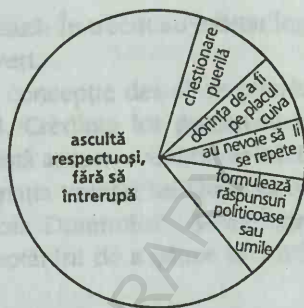
Indonezienii le spun străinilor ceea ce cred că le face plăcere sau ceea ce doresc să audă. De asemenea, nu vor să recunoască faptul că nu cunosc răspunsul la o întrebare. Mai degrabă te îndrumă greșit!

BAZA
LEXICALĂ



Tipul de ascultători

Indonezienii își ascultă interlocutorul cu mult respect și nu-l întrerup. Discursurile din cadrul întâlnirilor publice sunt lungi și plictisitoare, însă oamenii nu protestează. La întâlnirile de afaceri îi ascultă cu atenție pe străini, însă nu înțeleg întotdeauna fondul problemei în totalitate; din păcate, nici nu semnalează acest lucru. Prin urmare, pot apărea neînțelegeri. Nivelul cunoștințelor de limba engleză este în general destul de scăzut.



Comportamentul la întâlniri și negocieri

Indonezienii ascultă respectuoși și vorbesc încet pentru a crea armonie. Nimeni nu trebuie să se simtă *malu* (rușinat, stânjenit). În Indonezia totul este negociabil și totul cere timp. Tocmitul este un lucru obișnuit, iar cei care se tocmesec la sânge sunt respectați. În realitate nu există prețuri fixe, iar prețul de pornire poate să întrecă măsura. Indonezienii au un comportament colectivist și, asemenea japonezilor, preferă să negocieze în grup. Nu sunt aproape niciodată agresivi, însă străinilor le este necesară multă răbdare și trebuie să uite de presiunea timpului.

Maniere și tabuuri

Este de preferat să aveți o ținută respectabilă. Femeile care poartă pantaloni scurți trebuie să aibă grijă ca aceștia să fie până la genunchi și să aibă o croială largă mai degrabă decât una strâmtă.

Este în regulă să dați mâna cu femeile. Bărbații obișnuiesc deseori să vă țină mâna într-a lor. Indonezienii se ating mai mult decât majoritatea asiaticilor din est, însă capul rămâne sacru.

Salutul este întotdeauna politic. Capul unei persoane nu trebuie să îl întrecă în înălțime pe cel al unui superior sau al unei persoane mai în vârstă. Aceasta înseamnă că indonezienii își înclină capul sau și-l apleacă deseori, ba chiar și-l lasă mai jos (sau își coboară umerii) atunci când trec pe lângă un „superior” pe stradă!

Lucrurile sunt înmânate cu mâna dreaptă sau cu ambele mâini, pentru mai mult respect. Poziția cu mâinile în șold este considerată agresivă.

Printre tabuuri se numără interdicția musulmană a consumului de alcool, de carne de porc și folosirea mâinii stângi. Denotă o proastă creștere să arăți cu degetul, să pui întrebări personale sau să mănânci tot din farfurie. Din păcate, mita este un lucru obișnuit la aproape toate nivelurile societății și poartă denumirea de „bani rapizi”.

Cum să te înțelegi cu indonezienii

Indonezienii sunt foarte prietenoși și trebuie să le răspundeți cu aceeași prietenie necondiționată. Amabilitatea și bunăvoința sunt obligatorii. Indonezienii vor achiziționa de la cei care îi tratează cu respect și care le arată că îi agreează. În general, tânjesc după recunoaștere și afecțiune. Dacă veți pomeni de corupție, influență militară sau alte probleme și neajunsuri evidente în țara lor, nu veți face decât să-i puneți într-o situație delicată.

Malaysia

Malaysia are o populație de aproximativ 20 de milioane de locuitori, dintre care 50% sunt malaiezieni, 36% chinezi, 1% indieni și 4% alte nații.

Din punct de vedere al structurii politice, Malaysia este o federație alcătuită din treisprezece state, dintre care unsprezece se află în Peninsula Malacca și două (Sabah și Sarawak) în insula Borneo. Exportă în principal cauciuc, ulei de palmier, cherestea tropicală, cositor, petrol, boabe de cacao și piper.

În țară există unele tensiuni rasiale. Deoarece, prin tradiție, poporul malaiezian s-a implicat prea puțin în sectorul economic al comunității, acest vid profesional a fost în mare parte umplut de chinezi. Când, în cele din urmă, aceștia au dobândit controlul asupra economiei, s-au declanșat revolte. În 1969, a fost introdus un plan pe 20 de ani care să mărească ocuparea forței de muncă malaieziane la toate nivelurile comerciale și să reducă participația străină la piața malaieziană de la 60% la 30% până în 1990. Din cauza lipsei de interes față de afaceri manifestate de malaiezieni aceste procente au fost greu de realizat.

Faptul că puterea malaieză și cea chineză se află aproape în echilibru impune o strânsă cooperare a celor două culturi. În prezent, din cauza diferențelor culturale în materie de obiceiuri și valori persistă încă o atmosferă de neîncredere.

Cultura

Valorile

Respectul, politețea și mai ales amabilitatea față de alții sunt factorii cei mai importanți ai comportamentului malaiez ideal. Acesta este cunoscut sub numele de *budi*. Familia și prietenii au întâietate asupra intereselor proprii. Dragostea față de copii este foarte puternică. Malaiezienii sunt încurajați să cultive relații profunde și durabile cu familia, prietenii și cu partenerii respectabili, demni de încredere. Încrederea este fundamentală în stabilirea unor asemenea relații. Formalismul inițial se transformă treptat într-o atitudine familiară, încrezătoare. Oamenii cei mai respectați sunt cei care fac cele mai multe compromisuri.

Prosperitatea de dragul prosperității nu îi caracterizează. În trecut au existat legi care le interziceau țăranilor malaiezieni acumularea de averi.

Malaiezienii consideră că omul este bun în esență, concepție destul de diferită de cea a păcatului originar din creștinismul occidental. Crediința lor puternică în Dumnezeu (Allah) le oferă malaiezienilor o atitudine fatalistă asupra evenimentelor. Ei se simt expuși stihilor, din cauza credinței lor în supremația voinței lui Dumnezeu. În limba malaieziană se folosește frecvent expresia „voia Domnului”. Acest lucru favorizează lipsa motivării pentru succesul lumesc și a hotărârii de a „duce lucrurile la bun sfârșit”.

În general, la facultate, malaiezienii preferă să studieze artele și nu știința, iar multora dintre ei le lipsește experiența tehnică. Încă o dată, contrastul cu japonezii/coreenii este izbitor.

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Se presupune că persoanele de vîșă nobilă vor demonstra aptitudini de conducători. Un lider capabil este evlavios, sincer, umil și plin de tact.

Statutul se moștenește, nu se dobîndește și este confirmat prin demonstrarea capacității de lider și a unei atitudini grijulii. Un malaiezian se simte în largul său în cadrul unei structuri ierarhice în care fiecare are rolul său precis.

Munca și trîndăvia nu sunt clar delimitate în cultura și limba malaieziană. Munca este numai una dintre numeroasele activități desfășurate de malaiezieni. Aprofundarea relațiilor și timpul petrecut cu persoanele mai în vîrstă li se poate părea occidentalilor, nu însă și malaiezienilor, o pierdere de vreme.

Malaiezienii sunt modești și rareori se întîmplă să ceară o promovare. Ei se așteaptă ca aceasta să le fie acordată de către un superior atent, la timpul cuvenit.

Spațiul și timpul

Este respectată o distanță adecvată de confort. Malaiezienii au conștiința mediului înconjurător.

Ei acordă puțină atenție trecutului, iar viitorul este considerat ca fiind neclar și imprevizibil (voia Domnului). Prezentul trebuie petrecut în chip virtuos.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Conversațiile sunt întortocheate, pentru a se evita jignirea vreunei persoane. Malaiezienii se pricep să facă referiri indirecte. În dezbatere este evidentă o oarecare

influență britanică. Comunicarea este la început formală, devenind, cu timpul, din ce în ce mai familiară.

Tipul de ascultători

Malaiezienii sunt respectuoși, în special cu superiorii și cu oamenii mai în vârstă. Nu obișnuiesc să întrerupă. Ascultă cu atenție comentariile cinstite și grijulii.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Se urmărește armonia și discuțiile sunt echilibrate. Indiferența malaiezienilor față de afaceri diminuează ambiția și competiția. Există puține încercări de modificare a ambianței (în contrast direct cu Singapore, Hong Kong, Coreea și Japonia). Cei care fac cele mai multe compromisuri în negocierile de afaceri se bucură de cel mai mare respect. Malaiezienii nu se dedau la manifestări puternice ale fermității.

Maniere și tabuuri

Majoritatea tabuurilor sunt musulmane. Malaiezienii se simt în largul lor în cadrul unei structuri ierarhice, manifestând respect față de superiori și autoritate. Salutul este important.

Bărbații și femeile obișnuiesc să-și strângă mâna. Când un bărbat dă mâna cu un altul, el își oferă amândouă mâinile, însă fără strânsoare. El atinge ușor mâna prietenului său, apoi duce mâinile acestuia la pieptul său. Acest lucru înseamnă: „Te salut din toată inima”.

Femeile practică salutul *salaam*, înclinându-se până la pământ.

Ei nu folosesc degetul arătător, atunci când vor să arate ceva. Este mai politic să folosiți degetul mare de la mâna dreaptă, cu restul degetelor strânse.

Cum să te înțelegi cu malaiezienii

Malaiezienii sunt mai orientați spre grup decât multe alte popoare. În relația cu ei ar trebui încercată aplicarea aptitudinilor sinergice. Este o modalitate bună de abordare a persoanelor care îi separă pe malaiezieni de chinezi și de occidentali sau pe musulmani de budiști și de creștini.

Ar trebui să vă familiarizați cu noțiunile de bază ale islamului. Manifestați respect față de superiori și față de credințele religioase. Tinerii malaiezieni sunt foarte mândri de orientarea malaieziană modernă către industrializare și înalta tehnologie. Ar trebui să le împărtășiți entuziasmul.

Singapore

Poate că Singapore nu și-a propus niciodată să devină un „tigru“ (adversar de temut). Numele său, Singapura, înseamnă în limba sanscrită „Orașul leu“, însă chiar și această descriere este eufemistică pentru un port care era vestit ca un loc frecventat de pirați înspăimântători și a rămas o junglă izolată de influențe moderne din 1400 până în 1800. Însă curând aveau să vină vremuri mai bune. Singapore nu este o poveste despre două orașe, ci mai degrabă despre doi bărbați, doi oameni remarcabili și vizionari, cărora orașul le datorează prosperitatea sa de azi. Dacă ați stat la Hotelul Raffles, s-ar putea să știți că poartă numele lui Thomas Raffles, fiul unui căpitan de navă obișnuit. A intrat în rândurile East India Company la vârsta de 14 ani, iar pe la douăzeci și ceva de ani a fost trimis la post în Penang, unde a făcut eforturi să învețe limba malaieziană, o inițiativă care contrasta puternic cu letargia lingvistică a oficialilor coloniști ceva mai instruiți. Judecata lui sănătoasă și abilitatea sa de a dialoga cu toate categoriile de oameni i-au fost de mare folos. A deținut multe posturi importante ca administrator – la un moment dat a fost guvernatorul Java – însă cea mai mare realizare a sa a fost înființarea statului Singapore. Crezând cu tărie în comerțul liber, era dornic să înființeze un post comercial britanic pe ruta comercială a Chinei. A ales locul la gura râului Singapore și s-a folosit de abilitățile sale de comunicare și de farmecul său personal pentru a-l convinge pe sultanul local să-i acorde permisiunea de a construi această bază. A primit-o pe 6 februarie 1819 și a ridicat velele spre Anglia chiar a doua zi! Nu s-a mai întors până în 1822, răstimp în care baza se transformase într-un port aflat în plin avânt, care număra 10 000 de locuitori.

Raffles, care se bucură și azi de mare cinste în Singapore, a fost omul potrivit la locul potrivit, în momentul potrivit. Fără vreo pretenție socială inhibitivă, el era neobișnuit de multicultural pentru un englez și un mare umanist pe deasupra. Prieten cu William Wilberforce, a luptat împotriva sclaviei și a pirateriei și a muncit în mod dezinteresat pentru a aduce prosperitatea (prin liberul schimb) într-o regiune care fusese stânjenită de monopolurile olandeze anterioare impuse în zonă. În afară de Singapore, el a mai înființat încă două lucruri: Grădina Zoologică din Londra și Institutul Raffles. În acest colegiu și-a făcut studiile cea de-a doua personalitate din Singapore – întâiul-premier, Lee Kuan Yew.

În timp ce Raffles a pus bazele coloniei originale, Lee poate fi numit, pe bună dreptate, părintele statului modern Singapore. Părinții săi erau chinezi născuți în

regiune, de origine hakka. După ce a studiat la Institutul Raffles, s-a înscris la Cambridge, unde și-a luat licența în drept cu *magna cum laude*. A înființat o firmă de avocatură în Singapore, însă s-a implicat tot mai mult în politică, devenind prim-ministru în 1959. A deținut această funcție timp de 31 de ani. Regimul său era caracterizat de o dictatură îngăduitoare bazată pe eficiență, cinste, intoleranță și un simț neabătut al datoriei. În momentul separării sale de Federația Malaysia, Singapore a fost considerat de numeroși critici un stat cu o economie neviabilă din pricina populației sale ticsite și a lipsei totale de resurse naturale. Lee le-a dovedit tuturor că se înșală. El a înțeles că locuitorii portului Singapore, asemenea celor din insulele japoneze, sunt cea mai mare avere a țării. Spre deosebire de japonezii omogeni, totuși, singaporezii trebuiau să se unească într-o echipă. Deși animați cu toții de dorința de a aduce prosperitate (în această privință se aseamănă cu locuitorii Hong Kong-ului), singaporezii erau de origini extrem de diverse – chineză, malaeziană, indiană, europeană, eurasiatică. Pe deasupra, în decursul a 25 de ani, ei au fost, pe rând, supușii britanicilor, ai japonezilor și ai malaezienilor. Lee s-a angajat să creeze un simț al identității naționale, să clădească o națiune, să o conducă așa cum trebuie. Așa cum se arată în *The Economist*, „Lee a condus Singapore ca pe o pepinieră bine gospodărită”. El simțea că știe ce e mai bine pentru țara lui și, dând dovadă de o mare abilitate politică, nu a permis nimănui să-l sfideze. În cele trei decenii ale regimului său a creat o economie puternică: singaporezii care ar fi dorit să i se opună sau să-l obstrucționeze au fost zdrobiți de greutatea veritabilă a realizărilor orașului-stat. Într-unul dintre discursurile sale, el declamă: „În viață, cea mai mare satisfacție ți-o oferă realizările. A realiza ceva înseamnă a fi fericit... Realizările generează forță lăuntrică sau spirituală, forță care răsare dintr-o disciplină interioară”.

Disciplină exista cu siguranță. Mestecatul gumei, aruncarea gunoaielor și (într-o vreme) părul lung erau interzise. Amenziile erau usturătoare, inclusiv dacă nu trăgeai apa la toaletă. Singaporezilor li se insuflaseră valorile confucianiste ale lui Lee – respectul filial, datoria, moderația și etica muncii erau obligatorii. Cenzura aplicată mass-media, inclusiv televiziunii, era strictă. Bunăstarea, stabilitatea locului de muncă, buna-creștere, construcția de locuințe ieftine și belșugul le erau impuse cetățenilor lui Lee. Poporul din Singapore urma să fie fericit, fie că-i plăcea sau nu.

Este firesc ca un dictator cu un regim atât de lung și cu politici puritane să fie aspru criticat. Însă unde s-ar fi aflat astăzi Singapore fără el? A conduce un popor, chiar omogen fiind, nu este niciodată un lucru ușor. Lee a creat un sentiment al mândriei naționale, aproape după modelul elvețian, în rândul unor grupuri culturale diverse care, de-a lungul istoriei, s-au urât și s-au ucis între ele în mod frecvent. Este adevărat că tentativele sale de aplicare a ingineriei genetice asupra statului (aparent pentru a produce urmași mai inteligenți) erau nerealiste și lipsite de șanse de reușită, însă acesta ar fi sigurul domeniu în care a dat greș. Orașul-stat este realmente impregnat de prezența lui.

Câteva fapte despre statul Singapore modern

- ◆ Republica este formată din insula principală plus încă alte 57 de insule mai mici.
- ◆ Pe parcursul unui an există mici variații ale climei, deoarece Singapore se află aproape de Ecuator. În general clima este fierbinte și umedă, cu ploi abundente.

- ◆ Și-a câștigat independența față de Anglia în 1959.
- ◆ PAP (Partidul Acțiunii Poporului) se află de atunci la putere.
- ◆ Singapore a fost membru-fondator al Federației Malaysia, în 1963, însă a ieșit din aceasta doi ani mai târziu.
- ◆ Singapore are o ocupare a forței de muncă de 100%.
- ◆ Are cea mai mare rată de locuințe proprietate personală din întreaga lume.
- ◆ Are totodată rata cea mai ridicată de economii naționale.
- ◆ Investițiile străine sunt omniprezente.
- ◆ La fiecare zece mii de persoane există o companie străină.
- ◆ Din cauza politicii guvernamentale restrictive privind imigrația, există o criză permanentă a mâinii de lucru.

Cum să te înțelegi cu singaporezii

- ◆ Rețineți că aici există un amestec de rase și acționați în consecință:
 - Chinezii domină și au un rol important în conducerea statului.
 - Sunt eficienți, cumpărați și au o rețea socială/comercială impecabilă de care trebuie să țineți cont și în care să încercați să vă integrați.
 - Occidentalii tind să fie foarte experimentați (veteranii Orientului Îndepărtat) și au, de asemenea, relații sus-puse.
 - Eurasiaticii sunt foarte sensibili în ceea ce privește originile lor.
 - Indienii sunt în special tamili și vorbesc această limbă.
 - Malaezienii tind să fie mai puțin ambițioși în afaceri decât celelalte grupuri.
- ◆ Încercați să învățați câte puțin din limbile vorbite în Singapore (în afară de engleză): chineza mandarină, malaieziază și tamil.
- ◆ Rețineți și fiți sensibili la diversele credințe religioase: creștină, budistă, musulmană, hindusă și taoistă.
- ◆ Străduiți-vă să nu arătați sau să vă comportați ca un fost colonialist.
- ◆ Dați dovadă de mărinimie în a lăuda realizările economice și sociale ale statului Singapore.
- ◆ Conformați-vă în general modului de viață disciplinat, în litera legii, oarecum sobru. De pe urma excentricității nu veți avea mare lucru de câștigat și vă veți pierde și credibilitatea.

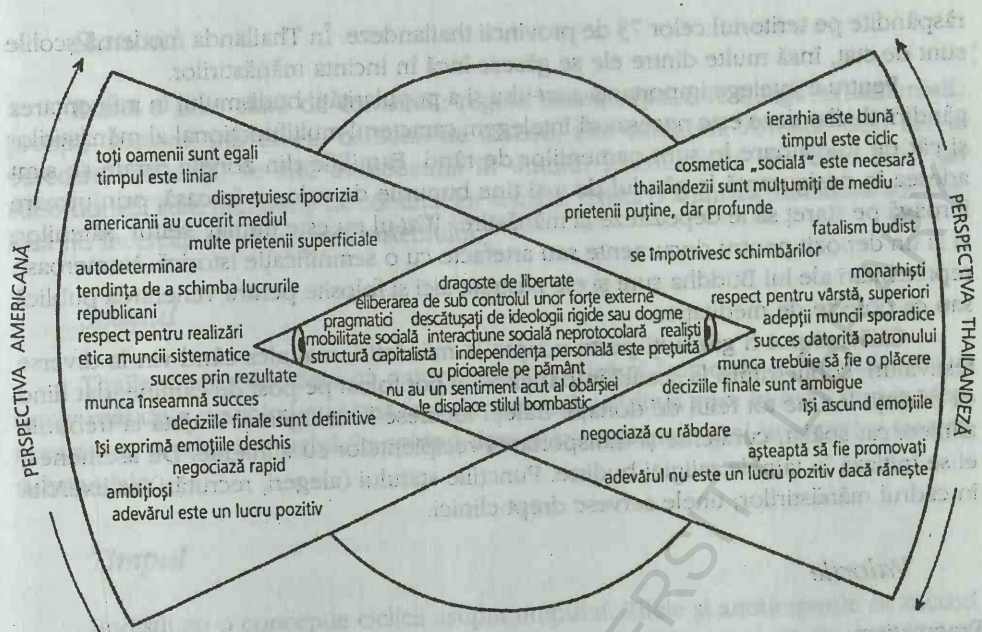
Thailanda

În secolul al XIX-lea, Asia de Sud-Est a fost supusă unui vast proces de colonizare, însă un stat din această zonă a reușit să-și păstreze independența. Este vorba de Thailanda, cunoscută cândva în Occident sub numele de Siam. Thai înseamnă „liber“, așa încât Thailanda este „Ținutul celor liberi“, cunoscută și ca „Ținutul zâmbetelor“ și „Ținutul robelor galbene“. Ultima denumire descrie cu claritate religia predominantă a poporului thailandez.

Thailanda a rezistat cu succes colonizării într-o perioadă în care vecinii săi, Cambodgia, Laos, Birmania, Malaysia și țările aflate în imediata apropiere, Vietnam, China, Indonezia și Filipine erau exploatare în diverse moduri de guvernele britanice, franceze, americane și spaniole. Șansele ca Thailanda să nu poată evita intrarea în sfera de interes britanică sau franceză au fost foarte mari, însă mai mulți factori au contribuit la păstrarea suveranității acesteia. Thailanda s-a dovedit a fi în realitate o nucă greu de spart. Un popor de luptători plini de succes, ea a deținut controlul neîntrerupt asupra propriului teritoriu începând din 1238, când thailandezii s-au revoltat împotriva khmerilor, ale căror tradiții le împărtășeau și au întemeiat Regatul Suhothai în partea central-nordică a țării.

Relativ numeroși în decursul următorilor 600 de ani, thailandezii nu au fost o pradă ușoară pentru nici o putere, dominându-și de fapt vecinii în această perioadă. Ei aveau și avantajul teritorial de a nu se învecina cu vreunul dintre coloșii din apropiere – India sau China – în care influența britanică era puternică. Din punct de vedere geografic, state mai slabe, precum Laos, Cambodgia, Birmania și fosta Malaya sunt pe post de tampon. Faptul că la vest de ei se află colonialiștii britanici, iar la est, rivalii lor, francezii, le-a oferit ocazia de a le atăta una împotriva celeilalte, iar în cele din urmă au încheiat tratate cu ambele puteri europene. Nu i-au neglijat nici pe americani: primul vas american a ajuns în Thailanda în 1821; în 1833, a fost semnat, la Bangkok, Tratatul de Prietenie și Relații Comerciale Thailandezo-American, iar în anii care au urmat, regele Mongkut a corespondat cu trei președinți americani, printre care și Abraham Lincoln. Bunele relații cu SUA s-au păstrat și în secolul al XX-lea, SUA fiind cea mai mare piață de exporturi a Thailandei.

Perspicacitatea diplomației thailandeze, spiritul lor extrem de independent și importanța primordială a religiei lor – budismul – sunt principalii factori care diferențiază cultura thailandeză de celelalte state din Asia de Sud-Est.



Thailanda este cel mai mare exportator de cauciuc din lume și, aproape în fiecare an, de orez. Textilele sunt acum unul dintre principalele articole de export, iar țara este și un important exportator de produse mai sofisticate, cum ar fi hard-discuri pentru calculatoare, microrulmenți cu bilă de precizie și circuite integrate.

Cultura

Religia

Din totalul populației de 60 de milioane de locuitori, 95% s-au declarat budiști, în general adepți ai budismului theravada. Aproximativ 4% sunt budiști.

În Thailanda, Laos, Cambodgia și Vietnam, budismul theravada este cea mai importantă religie. Acesta este diferit de budismul mahayana, practicat în China, Coreea, Japonia și în regiunea Hanoi din Vietnam, care are o lungă istorie a influenței chineze. Budismul theravada este mai influent, mai semnificativ și deosebit de vizibil în existența oamenilor de rând față de varianta mahayana, care este adesea împletită cu doctrinele confucianiste rigide.

În decursul istoriei thailandeze seculare, educația, considerată elementul-cheie al siguranței și dezvoltării naționale, s-a aflat exclusiv în mâinile călugărilor budiști. Alfabetul thailandez a fost inventat de regele Ramkhamhaeng (avea nevoie de unul!) în secolul al XIII-lea. Mănăstirile budiste (numite *wats*) au înființat școli pe domeniile lor, iar călugării, pe lângă îndatoririle lor religioase, le predau tinerilor localnici cititul, scrisul, aritmetica, precum și alte materii. În prezent există peste 30 000 de temple

răspândite pe teritoriul celor 73 de provincii thailandeze. În Thailanda modernă școlile sunt de stat, însă multe dintre ele se găsesc încă în incinta mănăstirilor.

Pentru a înțelege importanța *wat*-ului și a popularității budismului în influențarea gândirii thailandeze este necesar să înțelegem caracterul multifuncțional al mănăstirilor și cât de folositoare le sunt oamenilor de rând. Familiile din zonele rurale se simt adesea în nesiguranță la gândul de a-și ține bunurile de valoare în casă, prin urmare îl roagă pe stareț să le depoziteze la mănăstire. *Wat*-ul nu este numai „seiful” sătenilor, ci și un depozit pentru documente sau artefacte cu o semnificație istorică. Numeroase reprezentări ale lui Buddha sunt și ele păstrate aici și folosite pentru venerarea publică sau ca obiecte de meditație.

Călătorii pot fi găzduiți peste noapte la mănăstiri, mai ales când vin la diverse festivaluri; copiii trimiși la școală în Bangkok le pot folosi pe post de cămine, dat fiind că părinții lor fac tot felul de donații. Băieții locuiesc la călugări și îi ajută la treburile zilnice, ca: spălat, curățenie și transportarea recipientelor cu alimente. De asemenea, ei se inițiază în tainele religiei budiste. Funcțiile statului (alegeri, recrutări) se exercită în cadrul mănăstirilor; unele servesc drept clinici.

Valorile

Pragmatism	Simplitate
Fatalism, karma	Dragoste de libertate
Antipatia față de emfază	Formă și decență
Pietate familială, filială	Compassiune, bunătate
Respect, reputație, considerație	Demnitate, onoare
Sensibilitate contextuală	Refuzul de a imita schimbările
Mulțumiți de ritmul naturii	Interesul pentru educația occidentală
Respingerea eticii de muncă occidentale	Dorință de confort interior
Cred în moderație	

Concepțe

Stilul de conducere

În 1257, regatul Suhothai a adoptat sistemul paternalist de guvernare. Regele, bucurându-se de suveranitate absolută, putea, asemenea unui tată, să aibă grijă de supușii săi și să se intereseze personal de bunăstarea lor. Sistemul khmer avea la bază conceptul Dreptului Divin (asemănător celui din Anglia). Lovitura de stat fără vărsare de sânge din 1932, care a dus la trecerea Thailande de la monarhia absolută la cea constituțională, nu a modificat prea mult acest privilegiu. În prezent, puterea regelui este dată de popor, el este șeful statului și al forțelor armate și susținătorul budismului și al tuturor celorlalte religii.

În Thailanda, autoritatea și puterea sunt asociate în mod firesc condiției umane. Deținătorul puterii a acumulat unele merite în viațele anterioare. Cel mai bun conducător este cel care își înțelege cel mai bine supușii.

Există o linie clară de comandă: regele, aristocrația, oficialii guvernamentali, preoții, doctorii, profesorii, oamenii de afaceri, alte categorii. Armata, deși are o oarecare influență, se află întotdeauna în umbră. Ierarhia este un lucru bun, iar subordonații sunt mulțumiți de condiția lor socială. Există o anumită mobilitate socială, însă nu încercați să vă opuneți sistemului.

Spațiul

Thailandezii consideră că natura este benefică și frumoasă și nu văd nici un motiv real de a o schimba. Acest fapt diminuează tendința spre industrializare, deși aceasta s-a produs inevitabil, în spiritul dezvoltării regionale și al investițiilor interne substanțiale.

Timpul

Budiștii au o concepție ciclică asupra timpului. Zilele și anotimpurile se succed în același ritm ca și regii și guvernele. Ocaziile și opțiunile se repetă și se multiplică fără a ține cont de nerăbdarea unora de a profita de ele. Valorificarea timpului nu echivalează cu câștigarea existenței. Succesul depinde mai mult de noroc, decât de timpul afectat unei activități. Thaiandezilor nu le plac termenele.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

- ◆ Persoanele care își păstrează calmul sunt respectate.
- ◆ Moderația budistă.
- ◆ Când sunteți furioși, apălați la o metodă subtilă de răzbunare.
- ◆ Evitați adevărurile care deranjează.
- ◆ Amintiți numai 20% dintre problemele voastre personale.
- ◆ Cosmetica socială (a crea imaginea cuiva) este vitală.
- ◆ Ipocrizia nu este întotdeauna o trăsătură negativă.
- ◆ Glumele (în mare parte jocuri de cuvinte) sunt uzuale.
- ◆ Situațiile tragice sunt camuflate de zâmbete.

Tipul de ascultători

- ◆ Docili, supuși.
- ◆ Reacții slabe, numai dacă li se solicită.
- ◆ Discuțiile sensibile trebuie să fie inițiate de la vârf.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Budismul descurajează competiția. Prin urmare, thailandezii nu sunt foarte ambițioși, refuzând să facă schimbări. O muncă ușoară plătită mulțumitor este mai bună decât o muncă grea plătită bine. Autoritatea este respectată când este prezentă, însă adesea ignorată în absență. Ritmul de lucru crește sau scade în funcție de prezența șefului. Discutarea problemelor este binevenită, însă deciziile (și vina) sunt puse pe seama superiorilor.

Problemele sociale se discută în timpul programului de lucru, iar afacerile, după program, dacă au intervenit probleme sociale. Pentru a promova se aplică sistemul patronajului. Deciziile sunt adesea ambigue, astfel că nimeni nu este pus în situații stânjenitoare. Negocierile nu trebuie grăbite: la început se recomandă trei sau patru zile de stabilire a relațiilor. La miezul afacerii se ajunge lent și concentrat. Chicotelile sunt un semn că vor cere (sau vor tănuși că li s-au făcut) favori.

Maniere și tabuuri

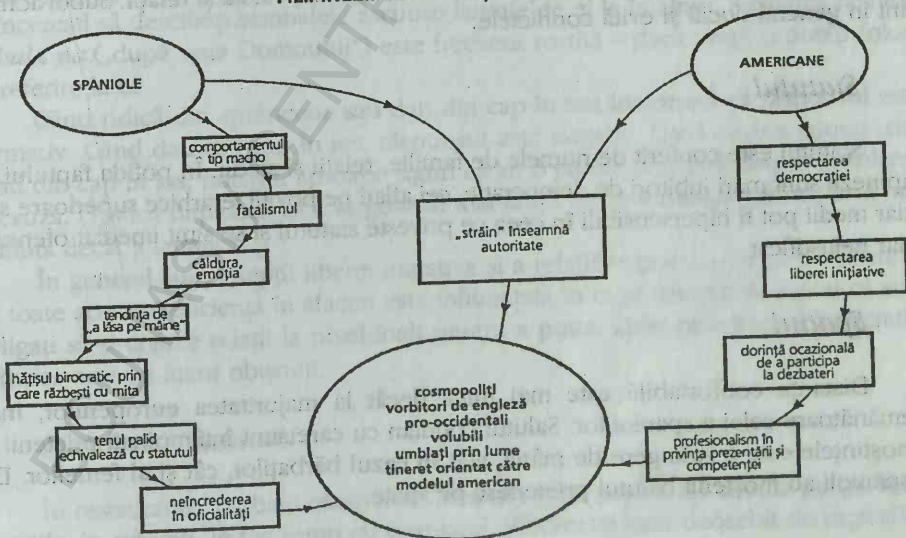
Ciocnirile frontale trebuie evitate cu orice preț. Asigurați-vă că nimeni nu va fi pus într-o situație delicată. Socializarea include invitații la masă, spectacole de teatru și muzică, kick-boxing, mersul la plajă, badminton. Atenție la respectarea ierarhiei în societate și în afaceri. Superiorii sunt considerați de necontestat, însă în general aceștia se străduiesc să se înțeleagă cu subordonații.

Cum să te înțelegi cu thailandezii

- ◆ Este bine să știți câte ceva despre istoria thailandeză.
- ◆ Insistați pe ideea independenței lor.
- ◆ Fiți sociabili.
- ◆ Nu-i grăbiți.
- ◆ Învățați noțiunile de bază ale budismului.
- ◆ Rețineți că la ei timpul este ciclic.
- ◆ Respectați monarhia.
- ◆ Îmbrăcați-vă îngrijit.

Filipine

FILIPINEZII - INFLUENȚE COLONIALE



Ca dovadă, peste 100 000 de americani trăiesc în Filipine și aproape două milioane de filipinezi în SUA, fiind minoritatea asiatică care se extinde cel mai rapid. Anual le sunt acordate 50 000 de vize, fiind întrecuți în această privință numai de mexicani. În Hawaii a fost ales un guvernator filipinez.

Atipismul asiatic al filipinezilor derivă nu numai din cei 100 de ani de contacte cu americanii, ci și, într-o mare măsură, din cei 350 de ani de colonialism spaniol. Într-adevăr, insulele poartă numele lui Filip al II-lea al Spaniei.

Cultura

Valorile

Familia este pe primul loc
Educația este la mare preț
Respectul pentru cei în vârstă
Nu agreează să fie criticați în public
Evită schimbările pentru a reduce riscul de a se face de râs
Pasiunea pentru pariuri și jocuri de noroc
Personalizarea afacerilor este esențială
Romano-catolicismul

Ospitalitatea
Autoritatea este foarte apreciată
Hiya (rușinea) trebuie evitată cu orice preț
Fatalismul
Comportamentul *macho*
Sensibilitatea la comportamentul exagerat de agresiv (american)
Flexibilitatea

Concepte

Stilul de conducere

Calitatea de lider se bazează pe numele de familie, vârstă și relații. Subordonații sunt în general docili și evită conflictele.

Statutul

Statutul este conferit de numele de familie, relații și studii. În pofida faptului că filipinezii sunt mari iubitori de democrație, cei aflați pe poziții ierarhice superioare sau chiar medii pot fi hipersensibili în ceea ce privește statutul și se simt imediat ofensați, chiar nejustificat.

Spațiul

Distanța confortabilă este mai mică decât la majoritatea europenilor, însă asemănătoare celei a spaniolilor. Salutul cotidian cu care sunt întâmpinați prietenii și cunoștințele este o strângere de mână, atât în cazul bărbaților, cât și al femeilor. De la spanioli au moștenit băutul prietenesc pe spate.

Tot de la spanioli au moștenit tendința de a lăsa lucrurile „pe mâine”. Când vă stabiliți întâlnirile este recomandabil să întrebați dacă e vorba de „ora americană” sau de „ora filipineză”. În cazul celei din urmă, o întârziere de o oră, două nu este ceva neobișnuit.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Stilul de comunicare filipinez, axat pe dialog, mai degrabă afectiv, seamănă oarecum cu cel spaniol, dar este mai puțin energic și exuberant. Oratoria este prețuită, iar discursurile pot fi foarte lungi. Deși pe tot cuprinsul țării se vorbește limba tagalog, Filipine este, practic, a doua țară din lume ca număr de vorbitori ai limbii engleze.

Obiceiul de a asculta

Deși se entuziasmează destul de ușor și sunt cam aiuriți, latura asiatică a filipinezilor îi face să fie niște buni ascultători și totodată politicoși. Le plac vorbitorii calzi, dar modești.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Politețea, mai ales față de persoanele în vârstă și față de superiori este absolut esențială. Tonul discuției este în general conciliant și este de preferat evitarea discuțiilor aprinse și a manifestărilor de încăpățănare. Filipinezilor le place să fie conformiști și rareori spun „nu” pe față. Se pricep să-și ascundă sentimentele, prin urmare ar trebui să încercați să descifrați semnalele ascunse lansate de ei la întâlniri. Sintagma fatalistă *bahala na* („după voia Domnului”) este frecvent rostită – dacă vreți, o puteți folosi cu referire la ei!

Când ridică din sprâncene sau dau din cap în sus înseamnă că răspunsul este afirmativ. Când dau din cap în jos, răspunsul este negativ. Dacă cineva spune „da” dând din cap în jos, puteți fi aproape siguri că au o părere negativă despre problema în cauză. Gestica filipineză este în general mai fătășă decât a multor asiatici, însă mai reținută decât a latinilor.

În general sunt adepții liberei inițiative și a relațiilor prietenești cu Occidentul. Cu toate acestea, eficiența în afaceri este influențată în mod negativ de faptul că sunt obligați să-și creeze relații la nivel înalt pentru a putea răzbi prin hățșul birocratic. Mituirea este un lucru obișnuit.

Maniere și tabuuri

În restaurante, bărbații obișnuiesc încă să sâsâie pentru a-i chema pe chelneri. Femeile, în schimb, le fac semn cu evantaiul. Filipinezii sunt deosebit de ospitalieri

și mari iubitori de petreceri, cântece, dansuri și mâncare bună. Când mergeți în vizită la ei, un buchet de flori este cadoul potrivit.

Bărbații poartă, de obicei, așa-numita *barong tagalog*, o cămașă largă, cu volănașe, de culoare albă sau crem, peste pantaloni, fără sacou sau cravată. Majoritatea străinilor adoptă această ținută, după o vreme.

Printre tabuuri se numără confruntările și subiecte precum: corupția, ajutorul extern, religia și sărăcia. Trebuie să evitați criticarea în public a vreunei persoane. Oferirea de daruri este destul de obișnuită, însă nu este permis să accepti un dar (sau un serviciu) înainte de a refuza de două ori.

Cum să te înțelegi cu filipinezii

Ca toți asiaticii, filipinezii țin la modestie, amabilitate și politețe. Datorită influenței lor spaniole, ei apreciază căldura, respectul și relațiile personale apropiate. Străduiți-vă să-i faceți să vă placă – dacă reușiți, atunci prețul, deși este important, trece pe planul doi.

Adaptați-vă noțiunii lor de timp – ei nu se vor schimba în această privință. Arătați respect față de studiile și calificările, relațiile și personalitatea lor. Fiți deosebit de politicoși cu toți cei care dețin funcții importante. Mai presus de toate, interesați-vă permanent de cum le merge.

Vorbiți-le cu calm, sensibilitate și pe un ton scăzut. Dați mâna scurt, însă nu foarte ferm sau energic. Când îi criticați, lăudați-i în același timp pentru alte lucruri. A lăsa unele lucruri nespuse poate fi totodată un mod subtil de a vă manifesta ușoara dezaprobare. Interesați-vă de cultura și limba filipineză. Fiți întotdeauna un adevărat profesionist în ceea ce privește aspectul, manierele și competența: ei se așteaptă la acest lucru.

Vietnam

Deși devastat de război și de haosul economic, Vietnam trebuie în cele din urmă să iasă la liman, ca un participant de seamă la progresul Asiei de Sud-Est. Teritoriul său vast, de 330 000 de km² (mult mai mare ca al Italiei sau al Marii Britanii) este populat de 75 de milioane de locuitori harnici, cumpătați, relativ bine educați. Se află pe locul treisprezece în rândul celor mai populate țări din lume. Zonele cu o populație densă din Delta Râului Roșu, la nord și Delta Mekong, la sud, se află la o distanță de 1 500 km depărtare una de alta și sunt despărțite printr-o strâmtoare formată din teren muntos unde este dificil să obții ceva în afară de lucrurile de bază necesare traiului; mobilitatea este minimă, iar engleza se vorbește rareori.

De-a lungul secolelor au existat două Vietnamuri diferite. Colonizarea țării de către chinezi, în perioada 208 î.Hr.-939 d.Hr. a lăsat în urma sa un subsistem *yang* neoconfucianist, care s-a păstrat până în ziua de azi în partea de nord. Sudul mai nonconformist, preocupat de comerț a fost întotdeauna bastionul reacției *yin* – sate mai deschise, o mai mare toleranță față de inițiativele individuale și heterodoxia culturală. Conceptul *yang* și-a pus adânc amprenta asupra tradițiilor vietnameze străvechi, impunând confucianismul, ordinea și disciplina, dominația masculină, prosperitatea de rând, reproducerea uniformității. Conceptul *yin* se afla în opoziție directă: taoismul, budismul și catolicismul erau mai liberele, susțineau mai degrabă libertatea decât disciplina excesivă, drepturile individuale împotriva colectivismului, diversitatea împotriva uniformizării și promovarea femeilor în funcții influente ale societății.

Lupta dintre *yin* și *yang* a început o dată cu înflorirea budismului și înființarea unei universități naționale (1076) și s-a purtat cu pasiune, în secolul al XIX-lea, între funcționăria țării, organizată în jurul sistemului „satului închis” (ușor de controlat), pe de o parte și o grupare formată din scriitori, intelectuali, femei, călugări budiști, profesori și așa-numiții întreprinzători, pe de alta. Începând din anul 1932, Vietnamul s-a străduit, cu luciditate și energie, să-și creeze o identitate modernă viabilă. În prima parte a secolului al XX-lea am asistat la un caz extrem de conflict social pentru reglarea termostatlui *yin-yang*; este ușor să uităm că războiul din Vietnam a fost în principal o luptă a vietnamezilor între ei.

Vietnamul a pierdut teren, din punct de vedere economic și politic, din cauza celor 30 de ani de război și a luptelor purtate cu francezii. Vecinii săi au făcut progrese

importante în acest răstimp. Fostul premier, Van Linh, este considerat „un Gorbaciov al Vietnamului”, însă democrația nu a dus-o niciodată bine în Vietnam. Astăzi, călugării creștini și budiști se află în căutarea drepturilor omului și a libertății de expresie; o clasă de mijloc aflată în ascensiune se află în căutarea libertăților politice; o clasă a întreprinzătorilor (în special în sud) urmărește accelerarea reformelor economice.

În prezent, vietnamezii încearcă să-și rezolve problemele urmând mai degrabă modelul chinezilor decât pe cel al rușilor și anume liberalizarea economiei cât mai repede posibil și încurajarea investițiilor, menținând, în același timp, un control politic strict (comunism).

Cultura

Valorile

Lista următoare de valori și concepții fundamentale este un factor comun al concepțiilor din nord și sud (aflate încă într-un proces de adaptare):

Confucianiste: etica muncii, datorie, moralitate	Respectul față de studii
Pietate filială (din epoca pre-chineză)	Tema sacrificiului
Respingerea străinilor	Rezistența, tenacitatea
Naționalismul	Stăpânirea de sine
Toleranța	Simțul măsurii
Colectivismul (la nivel de societate sau de indivizi)	Femeile au un rol important
Mândria, respectul de sine (mai ales în nord)	Spiritul întreprinzător (mai ales în sud)
Pro-occidentali	

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Potrivit principiilor confucianiste, există o tradiție a conducerii colective. Liderii de astăzi trebuie să se fi remarcat în război și să adere la gândirea socialistă. Societatea vietnameză străveche era organizată pe baza unei ierarhii feudale. Șefii de trib – civili, religioși și militari – erau adesea mari proprietari de pământ și stăpâni de iobagi. Puterea era ereditară. O personalitate de tip *shogun* era, de obicei, conducătoare.

Spațiul și timpul

Vietnamezii aparțin unei societăți profilate pe grup, fiind obișnuiți să trăiască și să lucreze unii în apropierea celorlalți. Delta Fluviului Roșu (Hong Ha), cu peste zece

milioane de locuitori, este una dintre zonele cu cea mai mare densitate a populației din lume. Cu toate acestea, vietnamezii nu sunt tactili.

Perspectiva lor asupra timpului, în esență una asiatică și ciclică, a fost supusă unor influențe franceze și americane, prin urmare tendințele de „a lăsa pe mâine” ale filipinezilor și indonezienilor nu reprezintă o problemă atât de mare în Vietnam.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizare a limbii

Influența franceză este ușor de observat. Expresia feței este mult mai evidentă decât, de pildă, în Japonia, Coreea sau China și pot fi remarcate unele reminiscențe ale gesticii franceze. În dispute se poate face apel la factorii emoționali. O bună educație și procentul ridicat al alfabetizării îi fac pe oameni să aibă încredere în comunicare. Există o puternică tradiție literară, mai ales în ceea ce privește poezia. Cei din sud sunt mai deschiși și mai sinceri decât mulți asiatici (în mod cert datorită relațiilor îndelungate cu americanii).

Obiceiul de a asculta

Vietnamezii sunt niște buni ascultători și pretind de la vorbitori să se exprime clar și logic. Sunt foarte versați în dezbaterile în stil francez.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

În esență, stilul lor este o combinație între raționalitatea francezilor și tenacitatea vietnamezilor. Deși în general sunt politicoși, la negocieri sunt prudenți și nu prea lasă de la ei. Vietnamezii nu se încred de la început în chinezi, japonezi și occidentali, fiind suspicioși față de toată lumea. Destinderea actuală a relațiilor ostile întreținute cu americanii se datorează faptului că ei văd în SUA o contrapondere politică pentru China, precum și o contrapondere economică pentru Japonia. Ei se arată deschiși față de țările membre ale ASEAN (Asociația Națiunilor din Asia de Sud-Est) din aceleași motive.

Luarea deciziilor se face pe bază de consens. Considerentele politice (socialiste) au dominat până acum afacerile, însă procesul *doi moi* (de renovare) a avut o contribuție însemnată la liberalizarea economiei și „îndulcirea” atitudinilor. Idealurile de egalitate au fost abandonate. Diferențele salariale s-au mărit considerabil. Cu toate acestea, potrivit majorității normelor, sistemul administrativ continuă să fie complicat și corupt.

Maniere și tabuuri

Tradiția străveche a respectului față de cei în vârstă se reflectă la nivel de conducere. Tradițiile (în special în zona rurală și montană) – totemele, animismul,

tatuajele, mestecarea frunzelor de betel și a nucilor roșii (un soi de drog) și înnegrirea dinților – nu se prea aplică în viața citadină modernă, însă indică afinitățile culturale ale vietnamezilor cu khmerii și melano-indonezienii și accentuează faptul că în cultura lor nu există influențe chineze. Muzica și teatrul de păpuși acvatic reprezintă puternice elemente folclorice. Disensiunile politice sunt, desigur, tabu.

Cum să te înțelegi cu vietnamezii

Priviți totul prin prisma vietnamezilor – nesfârșitele lor lupte împotriva „invadatorilor” chinezi, francezi și americani; datoria lor de a opune rezistență; problemele avute în mâinile khmerilor roșii; actualele lor probleme economice. Probabil că pentru asiatici ei sunt ușor de abordat, dar să nu uităm că au unele caracteristici occidentale, printre care raționalitatea și emotivitatea franceză, precum și nonconformismul american ocazional.

Respectul de sine și pierderea reputației îi preocupă intens. Nu negociază de pe o poziție avantajoasă, dar sunt foarte mândri și nu vor să fie umiliți. „Veteranii” lor merită tot respectul cuvenit și oricum, în prezent, se află la conducere. Dovedesc o mare tenacitate și când este cazul să renunțe la ceva o fac împotriva voinței lor. În fața lor trebuie să păreți întotdeauna corecți.

China și Hong Kong

China nu este numai cea mai populată țară din lume, ci se poate lăuda ca fiind și cea mai veche civilizație de pe planetă – o societate bazată pe agricultură, care a luat naștere de-a lungul Fluviului Galben (Huanghe) cu 5000 de ani în urmă. În decursul acestei lungi perioade – practic un record al istoriei omenirii – China, în fond o țară izolată, despărțită de alte popoare printr-un ocean vast la est, jungle la sud, lanțuri semete de munți la vest și stepe înghețate la nord, nu a fost niciodată în relații amicale, durabile cu vreo țară îndepărtată. Timp de două milenii, Imperiul Chinez a reprezentat propriul său univers, asimilând Coreea, Vietnam și alte țări vecine și cerând altora tribut, printre care și Japoniei. Cultura sa neîntreruptă s-a răspândit de-a lungul secolelor pe tot cuprinsul Asiei de Est, unde influența sa este evidentă în muzică, dans, pictură, religie, filosofie, arhitectură, teatru, structura și gestionarea societății și, mai presus de toate, în limbă și literatură.

Occidentalii care consideră China o țară aparținând Lumii a Treia, relativ înapoiată din punct de vedere al tehnologiei nesofisticate, infrastructurii răzlețe, igienei îngrozitoare, poluării scăpate de sub control, politicii învechite și comunicării neadecvate, cad în capcana de a judeca greșit, de a subestima și a nu înțelege forța și impactul pe care poporul chinez îl are asupra vecinilor săi și, altfel spus, asupra lumii în general. China se consideră *Chung-Kuo* – Regatul din Mijloc, centrul Universului și locul în care se păstrează cel mai vechi stil de viață din lume. Un oaspete aparținând dinastiei Tang (epoca de aur a Chinei) își va vedea moștenirea intactă pe străzile și câmpiile Chinei de azi. Chinezii, care numără un miliard de oameni, nu își văd știrbită autoritatea morală – exercitată cu atâta putere timp de mii de ani –, iar sentimentul superiorității lor culturale este mai puternic chiar decât al japonezilor, pe care i-au civilizat. În ochii chinezilor, străinii sunt inferiori, corupți, decadenti, neloiali și inconsecvenți, adesea hegemoniști, barbari, în esență „diavoli“.

O dată ce ești pe deplin conștient de părerea pe care o au chinezii despre tine, îți va fi mai ușor să tratezi cu ei. Ei nu pot fi acuzați de superficialitate în formularea acestei ipoteze. În timpul Războaielor Opiului, între anii 1839–1860, Anglia le-a vârat pe gât chinezilor opiu bengalez, a anexat Hong Kong-ul și a revendicat enclave în mai multe porturi chineze, inclusiv în Shanghai. Franța, Germania și Rusia au urmat curând exemplul britanicilor, în timp ce japonezii, imitându-i pe occidentali, au zdrobit China în războiul din 1894–1895 și au anexat Taiwanul. Aceasta s-a dovedit a fi numai

începutul unei invazii generale a continentului, urmate de războiul civil de după retragerea japonezilor și a culminat cu victoria forțelor lui Mao în 1949. „Diavolii” străini au fost nevoiți să-și abandoneze ghetourile profitabile din Shanghai și din alte orașe, lăsând numai Hong Kong-ul în mâini străine.

Se înțelege de la sine că această xenofobie ar putea fi o reacție firească la evenimentele amintite mai sus. Dacă chinezii dețin în realitate o superioritate culturală asupra restului popoarelor, este o altă problemă. Ei consideră că da. Numeroasele și mărețele realizări și talente spirituale și artistice ale civilizației chineze nu sunt inegalabile în alte părți ale lumii. Deși scurta ocupație europeană a celor două Americi ar putea să le descalifice dintr-o competiție serioasă, gândirea clară și valorile spirituale ale grecilor antici trebuie să le introducă în cursă; talentele organizatorice și complexitatea cuceririi Imperiului Roman sunt comparabile cu cele ale chinezilor; mai presus de toate, Renașterea italiană a scos la iveală niște giganți artistici care s-ar putea considera că au egalat (sau chiar au întrecut) capodoperele estetice chineze, indiferent că e vorba de muzică, pictură, operă, dans sau arhitectură. Leonardo da Vinci, Michelangelo, Tiziano, Rafael, Verdi, Rossini și Dante sunt greu de învins.

Chinezii nu neagă acest lucru. Ei sunt capabili să-și exprime admirația față de creațiile artistice europene, în felul lor, la fel cum apreciază și eficiența sistemului politic și progresul tehnologic american, britanic și francez. Ei se simt superiori în domeniul valorilor spirituale și morale. În măsura în care majoritatea popoarelor consideră că normele lor sunt cele corecte – și că numai comportamentul lor este cu adevărat exemplar – acest lucru nu este surprinzător în sine. Cu toate acestea, chinezii, asemenea rușilor și musulmanilor, combină simțul dreptății morale cu critica acerbă la adresa societăților occidentale. Ei consideră că marile națiuni europene, foste glorii imperiale – Anglia, Franța, Spania și Portugalia – se află în declin, decădere, dezintegrare spirituală. Ei sunt de părere că, de pildă, cultura americană a început să decadă înaintea de a atinge apogeul. Japonezii, care pe vremuri studiau cu seriozitate filosofile și preceptele chineze, au cedat în fața materialismului și societății de consum. Rusia nu a fost niciodată admirată.

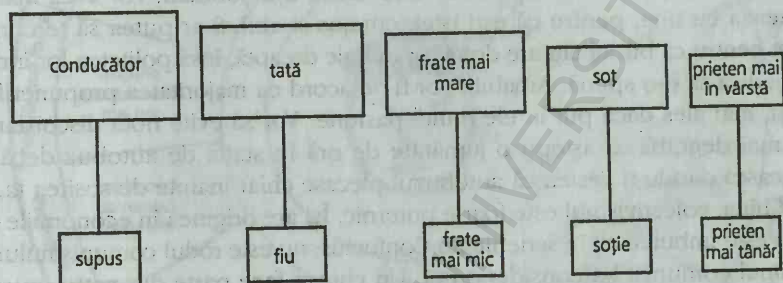
Care sunt aceste valori chineze superioare? Chinezii nu se lasă până nu ți le spun. Iată care sunt acestea, în accepțiunea lor:

modestia
toleranța
pietatea filială, amabilitatea, chibzuința,
răbdarea, respectul pentru cei vârstnici,
sinceritatea, loialitatea, relațiile familiale strânse, tradiția,
calitatea de a fi demni de încredere, stoicismul, tenacitatea, sacrificiul de sine,
bunătața, moderația, patriotismul, ascetismul, sânguința, armonia față de toți,
opозиția față de corupție, învățătura, respectul față de ierarhie, generozitatea,
adaptabilitatea, conștiinciozitatea, simțul datoriei, mândria
(să nu se facă de râs), nepretențioși, prieteniiile,
recunoștința pentru favoruri,
imparțialitatea, puritatea,
blândețea,
înțelepciunea

Un occidental care cu greu răzbește în această listă de valori autoatribuite s-ar putea întreba unde le este modestia și imparțialitatea, însă în general chinezii își văd de viețile lor, mai ales la nivel individual, demonstrând multe din aceste caracteristici. Indiferent care este părerea lor despre noi, nu putem să nu ne dăm seama că ei sunt muncitori, conștiincioși, răbdători, nepretențioși și cumpătați. În general par să se afle în armonie unii cu alții (buni coechipieri), iar față de noi sunt, de obicei, amabili și docili.

Pentru a înțelege de ce chinezul își vede de treburile lui într-un mod bine organizat, respectuos, ar trebui să analizăm câteva dintre principiile de bază ale concepțiilor și filosofiilor lor. Cea mai importantă influență o are confucianismul.

În concepția confucianistă, stabilitatea societății chineze se bazează pe relațiile inegale între oameni. Această idee este aproape diametral opusă principiilor celor britanice, americane și scandinave, însă în China nu este pusă la îndoială. Cele cinci relații de bază pentru un comportament etic sunt:



Chinezii consideră că nerăspectarea acestor relații duce la dezordine, infracțiuni și lipsa responsabilității față de societate în numeroase țări occidentale, unde numai relația soț-soție (în prezent amenințată de divorțuri frecvente) este în general respectată, cu excepția respectului ocazional acordat unui conducător ici și colo.

Relațiile inegale nu implică numai avantaje nelimitate pentru superiori. Deși autoritatea lor nu trebuie contestată, tot astfel și îndatoririle lor sunt obligatorii. Ei trebuie să-i protejeze și să manifeste bunătate față de cei care le arată supunere și loialitate. Învățăturile confucianiste de bază pot fi rezumate astfel:

- ◆ Respectarea relațiilor inegale.
- ◆ Familia reprezintă prototipul întregii organizări sociale. Suntem membrii unui grup, nu indivizi.
- ◆ Trebuie să te comporți moral față de ceilalți. Fiecare trebuie să-și păstreze reputația intactă.
- ◆ Educația și efortul susținut trebuie prețuite.
- ◆ Trebuie să ai măsură în toate. Păstrează-ți calmul, evită extremele. Ferește-te de indulgență.

Confucianismul are o influență puternică în viața de zi cu zi și în cultura afacerilor din China, Japonia, Coreea, Taiwan, Singapore, Hong Kong și, într-o mai mică măsură, asupra altor țări din Asia de Est. Occidentalii care doresc să trateze cu acești asiatici trebuie să țină cont de acest lucru și să se adapteze în consecință.

Chinezii mai sunt influențați și de alți factori, care nu au un rol important în gândirea occidentală. Aceștia sunt, printre alții:

- ◆ **Taoismul** – insistență asupra unui stil de viață sănătos, asupra vegetarianismului corespunzător și generozității spiritului.
- ◆ **Budismul** – atingerea armoniei prin meditație.
- ◆ **Venerarea strămoșilor** – figurile din trecut influențează puternic acțiunile prezente.
- ◆ **Feng shui** – superstiția legată de „vânt și apă”, care afectează deciziile privind construirea clădirilor și dispunerea mobilei, oglinzilor și ușilor.
- ◆ **Fitoterapia și acupunctura** – sunt frecvent utilizate și se bucură de încredere.
- ◆ **Anii animal** – fiecărui individ îi sunt atribuite calitățile unui animal.

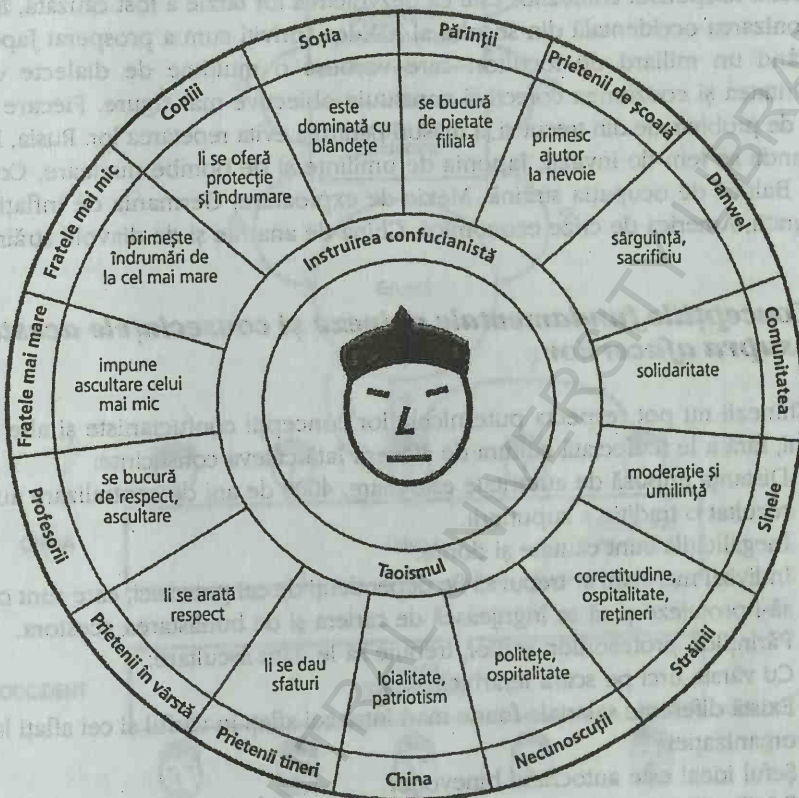
Ceea ce le-ar putea părea europenilor niște superstiții învechite reprezintă pentru chinezi realitatea de astăzi. Dacă te-ai născut în anul Calului, ei vor deduce că ești energic și nu vor încerca să se pună cu tine. Dacă ești Șobolan, vor avea mare grijă când tratează cu tine, pentru că ești isteț, curajos și abil. S-ar putea să te considere ghinionist pentru că biroul tău are două uși în linie dreaptă, însă politețea lor înnăscută îi va împiedica să ți-o spună. Amabili, vor fi de acord cu majoritatea propunerilor tale de afaceri, mai ales dacă pui în ele multă pasiune. Vor să evite nota discordantă. Te vor lăsa mai degrabă să aștepți o jumătate de oră în stația de autobuz decât să te dezamăgească dându-ți vestea că autobuzul plecase chiar înainte de sosirea ta.

În China, colectivismul este foarte puternic. Își are originea în economiile agrare timpurii și este îmbunătățit în scrierile lui Confucius; nu este rodul comunismului, chiar dacă regimul comunist l-a considerat util. Un chinez face parte din patru grupuri de bază și în cadrul fiecăruia dintre ele este, într-o oarecare măsură, prizonier – unitatea de lucru (*danwei*), familia, școala și comunitatea. Obligațiile sală față de fiecare grup, de care nu se poate îndepărta, nu îi îngăduie practic nici un fel de mobilitate socială sau geografică. Nici un occidental nu este obișnuit cu atâtea constrângeri, prin urmare îi este greu să înțeleagă faptul că chinezii sunt cu mâinile legate când este vorba să ia o decizie care necesită modificări neașteptate sau independență de acțiune. Lipsa mobilității le creează chinezilor probleme suplimentare în ceea ce privește pierderea reputației.

Un american care a căzut în dizgrație în New York poate să o ia de la capăt săptămâna următoare în California. Chinezilor care se fac de râs le va trebui mult curaj să trăiască în următorii 40 de ani în aceeași comunitate, loc de muncă sau mediu academic. Mai rău este că nu au numai o singură reputație de păstrat. Diversele lor îndatoriri sociale (enunțate de Confucius) îi obligă să însemne multe pentru mulți.

Prin tradiție, chinezii au fost închiși în sistemul familiei „extinse”, în care relațiile dintre copii și părinți, unchi și mătuși, veri, nepoți, familia soțului și a soției și o mulțime de relații îndepărtate atât în China, cât și în străinătate sunt mult mai strânse decât orice relații dintre occidentali. Avantajele „interconectării” unui asemenea sistem sunt evidente, însă interdependența profundă pe care o implică poate fi o sursă considerabilă de stres. Responsabilitățile suplimentare față de prietenii de școală, profesori și vecini măresc tensiunea. Cu toate acestea, în regimul comunist, implicarea individului în *danwei* sau unitatea de lucru era cea care le crea cele mai mari obligații.

Relația mergea mult mai departe decât plătirea salariilor pentru prestarea unor servicii – *danwei* soluționează dispute, administrează dispozițiile guvernamentale, se ocupă de asigurarea de locuințe, asistență medicală, îngrijire zilnică (a copiilor mici) și grădinițe, organizează modalități de petrecere a timpului liber, picnicuri, pune la dispoziție case de vacanță și se îngrijește de pregătirile pentru înmormântări.



Americanii, britanicii și nord-europenii, neobișnuiți cu firmele paternaliste sau „unitățile de lucru” și ținând la drepturile individuale și intimitate, detestă acest gen de amestec colectiv. Totuși, insistența occidentalilor asupra individualismului cu orice preț se face vinovată, în opinia chinezilor, de problemelor lor infracționale, dependența de droguri și destrămarea familiei. China nu este singura țară asiatică ce a creat o filosofie alternativă – aceea a „drepturilor de grup”, în care familia extinsă este considerată a fi mai importantă decât individul. Potrivit lui Confucius, individul îi datorează societății tot atâtea câte îi datorează și societatea lui, iar dacă aceste îndatoriri sunt îndeplinite cu conștiinciozitate, coeziunea socială, protejarea reciprocă a reputației și armonia permanentă care decurg din aceasta vor duce la obținerea succesului economic.

Ajungem astfel la problema drepturilor omului. Practic toate țările europene consideră acest aspect o condiție indispensabilă pentru alte domenii de dezvoltare, în timp ce în SUA ele se află chiar la temelia Constituției. Nimic altceva nu le este mai

drag americanilor. China, alături de alte țări asiatice, are un alt set de priorități. „Oamenii care mor de foame nu sunt în măsură să-și exercite drepturile“, este argumentul ei.

Occidentul poate foarte bine să argumenteze că după 5000 de ani de civilizație, China ar fi trebuit să fie mult mai avansată pe calea bunăstării individuale decât este în prezent. Răspunsul chinezilor este că dezvoltarea lor târzie a fost cauzată, în parte, de colonizarea occidentală din secolul al XIX-lea (priviți cum a prosperat Japonia) și că, având un miliard de locuitori care vorbesc o mulțime de dialecte diferite, prosperitatea și coeziunea colectivă constituie obiective mai sigure. Fiecare țară se ferește de problemele din trecut și ia măsuri pentru a evita repetarea lor. Rusia, Polonia și Finlanda se tem de invazii, Japonia de umilințe și de bombe nucleare, Coreea și Statele Baltice de ocupația străină, Mexic de exploatare, Germania de inflație și de conflagrații, America de crize economice, China de anarhie și de diavolii străini.

Concepțiile fundamentale chineze și consecințele acestora asupra afacerilor

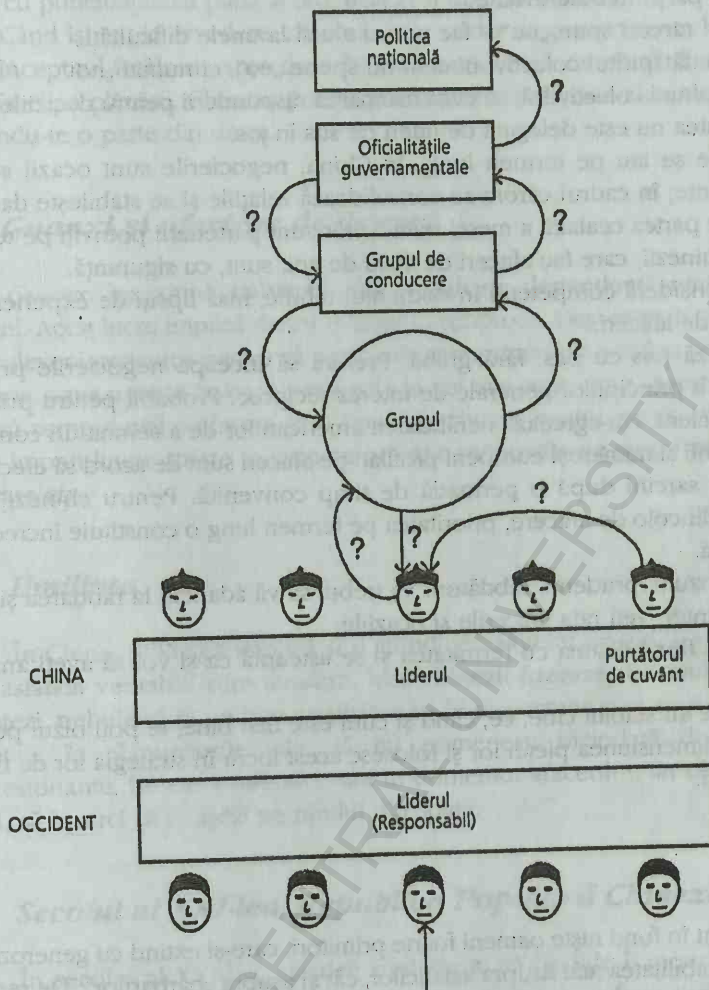
Chinezii nu pot respecta puternicele lor concepții confucianiste și alte tradiții străvechi, fără a le fi afectată cultura de afaceri. Iată câteva consecințe:

- ◆ Distanța impusă de autoritate este mare. 4000 de ani de centralizare au drept rezultat o tradiție a supunerii.
- ◆ Inegalitățile sunt căutate și dorite.
- ◆ Individizii mai slabi ar trebui să fie dependenți de cei puternici, care sunt obligați să-i protejeze și să se îngrijească de cariera și de bunăstarea acestora.
- ◆ Părinților, profesorilor, șefilor, trebuie să le dăm ascultare.
- ◆ Cu vârsta urci pe scara ierarhică.
- ◆ Există diferențe salariale foarte mari între cei aflați în vârful și cei aflați la baza organizației.
- ◆ Șeful ideal este autocratul binevoitor.
- ◆ Privilegiile de care se bucură managerii sunt convenite și cunoscute.
- ◆ Subordonații așteaptă să li se spună ce au de făcut.
- ◆ Individualismul este tabu.
- ◆ Relațiile sunt mai importante decât sarcinile.
- ◆ Confruntările sunt evitate, obiectivele finale fiind armonia și consensul.
- ◆ Căutarea virtuții este mai importantă decât căutarea adevărului. A și B pot avea amândoi dreptate dacă și unul și altul sunt virtuoși.
- ◆ Orientarea și obiectivele se stabilesc pe termen lung.

Comportamentul chinezilor la întâlniri și negocieri

- ◆ Chinezii preferă întâlnirile formale, deși adoptă, de obicei, o ținută confortabilă.

Responsabilitate



- ◆ Dispunerea la masa tratativelor va respecta ierarhia. Fac schimb de cărți de vizită.
- ◆ Celui mai în vârstă trebuie să i se acorde întotdeauna mare atenție și respect, chiar dacă participarea sa este minimă.
- ◆ Adjunctul sau vicepreședintele este adesea cel care ia deciziile.
- ◆ Deciziile reale se iau în afara întâlnirii, care servește în special la culegerea de informații.
- ◆ Ritmul va fi lent și monoton. Cadrul temporal este prea lung pentru occidentali, care pot considera tehnicile de încetinire a ritmului drept tertipuri de negociere.

- ◆ Politețea este întotdeauna respectată. Confruntările și știrbirea reputației (de ambele părți) trebuie evitate.
- ◆ Chinezii rareori spun „nu” – fac numai aluzii la unele dificultăți.
- ◆ Predomină spiritul colectiv, nimeni nu spune „eu”, ci numai „noi”.
- ◆ Într-o cultură colectivă, se evită asumarea răspunderii pentru deciziile luate. Autoritatea nu este delegată de lideri de sus în jos.
- ◆ Deciziile se iau pe termen lung. În China, negocierile sunt ocazii sociale importante, în cadrul cărora se consolidează relațiile și se stabilește dacă cei aflați de partea cealaltă a mesei tratativelor sunt partenerii potriviți pe termen lung. Chinezii, care fac afaceri de 4000 de ani, sunt, cu siguranță.
- ◆ Ei vă consideră competenți în domeniul tehnic, însă lipsiți de experiență în relațiile de afaceri.
- ◆ Negociază pas cu pas, fără grabă. Preferă să înceapă negocierile printr-o discuție a principiilor generale de interes reciproc. Probabil pentru prima zi este suficient. Nu agreează nerăbdarea americanilor de a semna un contract.
- ◆ Americanii și numeroși europeni profilați pe afaceri sunt de acord să efectueze anumite sarcini după o perioadă de timp convenită. Pentru chinezi, care privesc dincolo de afacere, prioritatea pe termen lung o constituie încrederea reciprocă.
- ◆ Sunt chibzuiți, prudenți, răbdători. Va trebui să vă adaptați la răbdarea și tăria lor, altminteri veți rata afacerile și ocaziile.
- ◆ Combină flexibilitatea cu fermitatea și se așteaptă ca și voi să aveți ambele calități.
- ◆ O dată ce au stabilit cine, ce, când și cum este mai bine, te poți bizui pe ei.
- ◆ Cunosc dimensiunea pieței lor și folosesc acest lucru în strategia lor de fixare a prețului.

Eticheta

Chinezii sunt în fond niște oameni foarte primitivi, care-și extind cu generozitate ospitalitatea și amabilitatea atât asupra asiaticilor, cât și asupra „barbarilor”. De regulă, ei te invită la o cină servită la masă, care durează, de obicei, aproximativ două ore și se încheie când gazda se ridică de la masă. În aceste ocazii este bine să guști din toate delicatesele cu care te îmbie gazda, fără a goli însă farfuriile. Protocolul este lejer. Chinezii sorb mâncarea și scot tot felul de sunete când mănâncă, ba se mai și răsfăță cu o țigară în timpul mesei și este bine cunoscut faptul că scuipă pe jos. Nu ai cum să te compromiți față de ei decât dacă ești total neîndemânatic cu bețișoarele, dacă mănânci cu mâna – sau insiști să achiți nota de plată înainte ca gazda ta să apuce să facă acest lucru.

În ceea ce privește întâlnirile, este necesar adesea să-ți programezi întâlnirile cu oficialii cu o săptămână, două înainte, iar pe cele cu întreprinzătorii și cunoștințele numai cu o zi două înainte. Ar fi bine să nu întârzi. Chinezii se prezintă deseori la întâlnire cu un sfert de oră mai devreme și susțin că pot încheia afacerea înainte de ora

la care era programată ședința, pentru ca să nu-ți răpească din timp. Nu trebuie să mergi cu punctualitatea până acolo, însă ar fi bine să nu întârzie.

Când își iau la revedere, chinezii aduc vorba despre iminenta lor plecare chiar de la începutul întâlnirii, spre deosebire de occidentali care amână acest lucru chiar până în clipa plecării. Chinezii prelungesc momentul de bun-rămas pe stradă, uneori însoțindu-te o parte din drum.

Guanxi și oferirea de daruri

Guanxi înseamnă stabilirea unei relații de dependență reciprocă între doi oameni. Acest lucru implică daruri și favoruri reciproce. Deși este un obicei fermecător, poate deveni periculos pentru că persoanei care primește un cadou scump i se va cere aproape sigur o mare favoare personală în cel mai scurt timp. Acesta poate la fel de bine să compromită o afacere și să-i pună în situații jenante pe cei cărora companiile lor le impun limite stricte în ceea ce privește reducerile de preț, fixarea unor prețuri arbitrare etc.

Umilința

În China, politețea implică și o atitudine exagerat de umilă și autodefăimarea. Toți asiaticii veritabili sunt modești, însă chinezii frizează ridicolul. Dacă vrei să te adaptezi, trebuie să fii un bun ascultător, să fii respectuos și să spui adevărul doar pe jumătate în răspunsurile tale, să nu pomenesti niciodată de calificările tale impresionante, fie ele academice sau în domeniul afacerilor, iar când cineva face o poză, să încerci să te așezi pe rândul din spate.

Secolul al XXI-lea, Republica Populară Chineză și tu

În secolul al XXI-lea, asiaticii sunt sortiți să fie liderii mondiali ai dezvoltării industriale, economice și comerciale. China, având o populație și o suprafață mamut va fi puterea dominantă din regiune. Și Japonia va juca un rol important, însă populația Chinei este de 10 ori mai mare decât a Japoniei, iar suprafața de 25 de ori mai mare. Creșterea și dezvoltarea uluitoare a Chinei reprezintă numai o chestiune de timp – Occidentul ar face bine să înceapă de pe **acum** stabilirea unor relații serioase și durabile, când moneda națională a Chinei este slabă și investițiile sunt ieftine.

Profitul rezultat de pe urma investiției, chiar dacă are loc pe termen lung, poate fi amețitor. Se prevede cea mai mare dezvoltare economică din istoria mondială. Ceea ce s-a întâmplat în Japonia în perioada 1954–1990 se va întâmpla negreșit în China, însă pe o scară neînchipuit mai mare. Previziunile indică faptul că în China, producția medie pe cap de locuitor va crește de la 350 \$, la începutul anului 1992, la 12 000 \$ în 2050. O țară cu un PIB de 10 000 miliarde \$ pe an va deveni cea mai mare piață

mondială și, poate, cel mai mare exportator. Între americani, europeni și alți asiatici va fi o concurență acerbă pentru a-și desface produsele pe această piață.

Cum vă puteți crea o poziție și o imagine în ochii chinezilor? Strategia și orientarea trebuie să fie pe termen lung, altminteri vă veți pierde timpul cu inițiative relativ lipsite de importanță. Occidentalii trebuie să rețină următoarele aspecte:

- ◆ Aveți de-a face cu oameni care pun valorile și principiile înaintea banilor și avantajelor.
- ◆ Chinezii nu se vor abate de la venerarea concepțiilor confucianiste referitoare la ordine, familie și consens. Manifestați un respect fără rezerve față de acestea.
- ◆ Chinezii consideră că limba lor nu este numai un instrument cultural care a influențat, din punct de vedere istoric, Japonia, Coreea, Indochina și alte regiuni, dar și un depozit pentru transmiterea valorilor culturale. Legătura de necontestat dintre limbă și cultură le oferă un motiv serios pentru a extinde circulația limbii chineze, cel puțin la nivel regional. Ați face bine să aveți în cadrul companiei sau organizației voastre una sau două persoane care să vorbească pe cât posibil fluent limba chineză.
- ◆ Anglia are o lungă experiență legată de China și multe relații în Asia de Est. Chinezii reacționează favorabil și față de calmul nordicilor, tehnologia germană și priceperea francezilor. Europeanii ar trebui să studieze comportamentul budist și confucianist și să manifeste înțelegere față de dificultățile chinezilor. Veți avea numai de câștigat.
- ◆ Regulile de aur finale – fiți deosebit de respectuoși în permanență, combinați amabilitatea cu fermitatea, manifestați umilință și respect față de vârstă și rang, nu exagerați cu logica, pregătiți-vă întâlnirile în detaliu, nu vorbiți cu voce tare și nu-i grăbiți, documentați-vă în legătură cu istoria chinezilor, păstrați-vă întotdeauna calmul și rețineți că răbdarea și alocarea unui timp adecvat de reflecție sunt cheia progresului, oricât de lent vi s-ar părea acesta.

Hong Kong

Hong Kong a fost obținut de la China de către guvernul britanic printr-un contract de închiriere, încheiat pe o perioadă de 99 de ani, care a expirat în 1997. Este al șaptelea mare port din lume, iar funcția sa istorică era de a servi drept antrepozit comercial între China și țările occidentale. De pe această poziție a cunoscut o dezvoltare încununată de succes până la cel de-Al Doilea Război Mondial, însă când ONU a pus un embargo, între 1950 și 1951, asupra comerțului cu China și Coreea de Nord, în timpul Războiului din Coreea, Hong Kong nu a mai putut supraviețui numai din comerț. Colonia s-a văzut obligată să treacă de la o economie bazată pe comerț la una industrială; a avut loc o dezvoltare rapidă a industriei articolelor vestimentare și textile, a electronicii, construcției de nave, rulmenților de oțel, fabricării de ciment, extragerii de aluminiu și a unei varietăți de articole ușoare, de la jucării și peruci, la flori de plastic.

Chiar de la început, Hong Kong-ul a avut o rațiune clară de a fi – aceea de a face bani. Și a reușit, cu siguranță. În lipsa unor resurse naturale semnificative, prosperitatea

Hong Kong-ului, ca și în cazul Japoniei, Coreei și a statului Singapore se datorează unicei sale averi – oamenii harnici. În cazul de față, 99% dintre aceștia sunt chinezi, dintre care aproximativ jumătate au emigrat din provinciile chineze învecinate, Kwangtung și Fukien. Cealaltă jumătate sunt locuitori nativi din Hong Kong. Dialectul chinez care predomină în Hong Kong este cel cantonez – destul de diferit de cel mandarin.

Principalele elemente ale populației au altă origine decât cea chineză: sunt din Anglia și Commonwealth, SUA, Portugalia și Japonia. Ca și în cazul statului Singapore, combinația dintre cunoștințele comerciale ale occidentalilor și conștiinciozitatea orientalilor a avut drept rezultat mai multe decenii de productivitate și prosperitate impresionantă.

Avântul aparent nesfârșit a fost înlesnit de o serie de factori. Deși China a jinduit după „Poarta Sudică” a sa, colonia a funcționat ca un excelent punct de contact cu Occidentul, chiar și în cele mai critice perioade ale Războiului Rece. Comerțul dintre Hong Kong și China a înflorit. În 1994, China a exportat bunuri în valoare de 72 miliarde de \$. Dintre acestea, 45% au luat drumul sau au trecut prin Hong Kong care, în schimb, i-a trimis Chinei 30% din exporturile sale.

Hong Kong-ul este valoros pentru China ca rețea comercială, de investiții și transfer tehnologic. Existența sa îi permite Chinei să desfășoare o activitate comercială intensă cu alți doi Tigri – Taiwan și Coreea de Sud – fără a fi nevoită să-și compromită poziția politică. Încrederea occidentalilor în abilitatea de a continua activitățile comerciale intense din regiune și după 1997, se reflectă în valoarea crescută a proprietăților imobiliare, în activitatea frenetică de construcție atât în Hong Kong, cât și în Shenzen, precum și în numărul tot mai mare de companii străine care pătrund în Hong Kong. Există peste 500 de companii comerciale americane care fac afaceri cu China din Hong Kong și Kowloon.

Hong Kong-ul reprezintă o sumedenie de lucruri care sunt străine de Singapore și invers. Cei doi Tigri dețin medalia de aur la hărnicie, tenacitate, asumarea riscului și eficiență. Ambele au făcut avere combinând cu pricepere punctele forte ale orientalilor și occidentalilor. Ambele au o populație preponderent chineză, care și-a demonstrat talentul și potențialul infinit, date fiind condițiile propice dezvoltării. Mai departe, comparația capătă un contrast tot mai izbitor.

În Hong Kong există locuințe scumpe, salarii mari și mobilitatea locului de muncă, puțină birocrație, inhibițiile lipsesc, iar oamenii trăiesc de la o afacere la alta. În Singapore, dimpotrivă, există locuințe ieftine, salarii medii și stabilitatea locului de muncă, reguli stricte, etichetă și planificare pe termen lung. Părerile sunt împărțite, atât în rândul occidentalilor, cât și al orientalilor, referitor la care dintre cele două este locul ideal de viață și de muncă. Singapore impresionează prin disciplina, toleranța rasială și multiculturalismul izbutit. Occidentalii nu agreează controlul direct exercitat de parlament asupra a 600 de companii, însă admiră eficiența și onestitatea totală a conduitei. Hong Kong-ul te uimește prin energia pură, debordantă, franchise și pluralism. Este interesant de remarcat că, deși Hong Kong-ul este în proporție de 99% chinez, Singapore a întreținut în general relații mai bune cu China decât fosta colonie. Pentru China, pluralismul este greu de înțeles; Singapore vorbește într-un singur grai

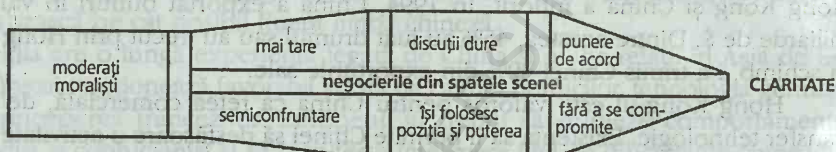
– practică orientală mai tradițională. În plus, graiul este cel mandarin, mai bine tolerat la Beijing decât lăăitil cantonez!

Se naște un semn de întrebare firesc la adresa viitorului Hong Kong-ului. Reîncorporarea unei colonii britanice cu o vechime de 99 de ani într-o patrie cu o tradiție neîntreruptă de 5000 de ani înseamnă o adevărată ciocnire culturală, în pofida similarităților rasiale. Stilurile de comunicare și tiparele de ascultare sunt total diferite.

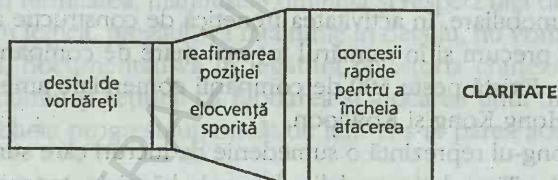
Hong Kong-ul, având în sânge spiritul întreprinzător, simțul urgenței, circulând întotdeauna pe culoarul rapid seamănă foarte bine cu agitata Americă. Rămâne de văzut ce va ieși din ciocnirea culturală cu patria birocratică, deși China nu s-a prea amestecat în fluxul comercial dintre Est și Vest de când a avut loc transferul de putere.

Modele de comunicare

Republica Populară Chineză

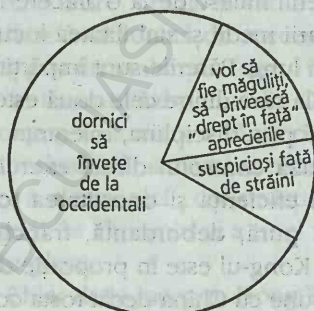


Hong Kong

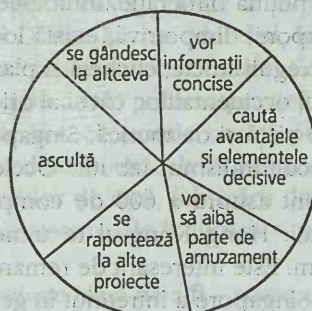


Obiceiul de a asculta

Republica Populară Chineză



Hong Kong



Coreea

Coreea este unica țară (în mod oficial) din lume încă divizată. Ambele state coreene sunt înarmate, periculoase și în principiu se află în război. Acest capitol se axează îndeosebi asupra Coreii de Sud (care este cunoscută și sub sigla ROK), însă în ceea ce privește cultura adânc înrădăcinată, toți coreenii sunt la fel. Deosebirile de structură politică între Nordul comunist și Sudul capitalist i-au obligat pe coreenii din cele două zone să ducă un trai foarte diferit, începând din 1945, însă concepțiile fundamentale coreene, *kibun*, *hahn*, confucianismul, tenacitatea și obsesia supraviețuirii domină gândirea acestora, indiferent de ce parte a frontierei s-ar afla și îi deosebesc considerabil pe coreeni de vecinii lor chinezi și japonezi.

În cele din urmă, Coreea se va reunifica, iar când se va întâmpla acest lucru populația totală de 70 de milioane de locuitori o va situa la egalitate cu Vietnamul și îi va spori autoritatea în Asia de Est. Influența Coreii de Sud este deja remarcabilă. Pe o suprafață restrânsă, cât jumătate din teritoriul Marii Britanii, sud-coreenii au clădit a treia mare economie din Asia, bazată pe producția de export ieftină și de înaltă calitate. PIB-ul său (1999) de aproape 500 de miliarde USD le pune în inferioritate pe ale celorlalți trei Tigrii asiatici: Taiwan (260 de miliarde USD), Hong Kong (142 de miliarde USD) și Singapore (85 de miliarde USD). Coreea de Sud ocupă locul 13 în rândul economiilor cu cel mai mare flux comercial din lume și a înregistrat o creștere medie de peste 15% între 1960 și 1995!

Miracolul sud-coreean începe să dea semne atât de maturitate, precum și de îmbătrânire și își mută centrul de greutate al economiei de la producția ieftină, cu o tehnologie învechită la produse de înaltă tehnologie, cu o mare valoare adăugată, deosebit de rentabile. Forța marilor conglomerate ale ROK (*chaebol-uri*) și hărnicia oamenilor de afaceri și muncitorilor săi sugerează că aceasta va trece cu succes la o nouă economie adecvată condițiilor din secolul al XXI-lea.

Datorită învecinării sale cu China, Coreea a fost și este încă puternic influențată de învățăturile lui Confucius. În capitolul referitor la China am prezentat principiile de bază ale confucianismului. *Hahn* este un lucru diferit și caracteristic coreean. Acest cuvânt este utilizat pentru a descrie energiile și frustrările înăbușite care s-au acumulat în mintea coreenilor în condițiile privațiunii și oprămării extreme. Să ne amintim că Japonia a ocupat Coreea în perioada 1895–1945, iar Războiul din Coreea din anii 1950–1953 a generat suferințe de neînchipuit peninsulei. *Hahn*, care își are originea

nu numai în ocupația străină, ci și în imobilitatea socială, discriminarea sexuală, vendetele familiale și sărăcia cruntă s-a materializat într-un naționalism extrem, însoțit de o eliberare de energie și a dus în cele din urmă la prosperitatea coreeană.

Kibun, într-o traducere aproximativă „față” sau „reputație” este o problemă mai delicată în Coreea decât, poate, oriunde altundeva în lume. Pentru un coreean, *kibun* este un sentiment intuitiv al echilibrului social și al comportamentului corect. Coreenii sunt capabili să trateze chiar și cu cei care le displac, păstrând aparențele de politețe și gentilețe. Străinii care fac afaceri cu ei pot fi ușor induși în eroare, crezând despre coreeni că sunt îngăduitori și blajini.

Chaebol-urile

În Coreea, *chaebol* este echivalentul, aproximativ, al termenului *keiretsu* sau al mai vechiului *zaibatsu* din Japonia. Reprezintă un conglomerat de douăsprezece sau mai multe companii aflate în posesia sau în legătură directă cu o familie de primă mărime. Relațiile personale și de familie sunt foarte importante în Coreea, unde clanurile sunt considerate bastioane împotriva lumii din afară. Însăși mărimea *chaebol*-ului în Coreea modernă a necesitat folosirea unei categorii ample de manageri profesioniști bine pregătiți. Cu toate acestea, chiar și ei au în general legături personale strânse cu familia proprietarului.

Străinii care lucrează împreună cu coreenii ar face bine să cultive relații bune în cadrul structurilor puterii coreene. Este un lucru dificil, drept care nu numai că se recomandă, dar se și impune să fie prezentați de terțe părți.

Cultura

Valorile

Morala confucianistă

Societatea verticală

Respectarea protocolului

Duritatea

Creativitatea

Înclinația spre violență

Tenacitatea

Naționalismul

Apărarea *kibun*-ului (simțirile launtrice)

Respectul pentru vârstnici

Spiritul de competiție

Obsesia supraviețuirii

Adaptabilitatea

Suspiciunea față de vecini (China, Japonia)

Antipatia față de străini în general (*hahn*)

Disponibilitatea de a suferi privațiuni pentru binele țării

Concepte

Stilul de conducere și statutul

Conducerea este confucianistă în esență, însă importanța, influența și puterea anumitor familii sunt mai vizibile decât în Japonia și China. Puterea, o dată dobândită,

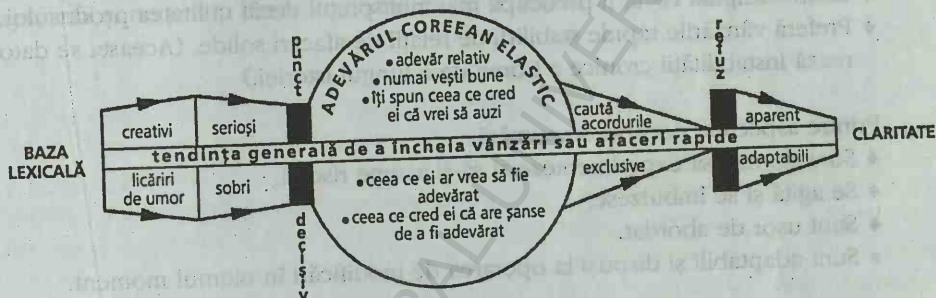
nu este cedată cu ușurință, iar istoria violenței între autorități și popor este impusă de sus în Coreea, spre deosebire de Japonia, unde se întâmplă invers de regulă. Numele de familie, bunăstarea și autoritatea *chaebol*-urilor decid statutul.

Spațiul și timpul

Coreea este o țară aglomerată, iar spațiul, în special în marile orașe, este foarte solicitat. Coreenii sunt obișnuiți să lucreze unul lângă altul, însă în situațiile oficiale le este necesar un spațiu personal bine definit. Nu sunt tactili. Coreenii sunt foarte muncitori (se străduiesc să depășească performanțele japonezilor) și rareori se întâmplă să piardă timpul. Sunt relativ punctuali și au o atitudine tipic americană de a desfășura cât mai multe activități într-o perioadă de timp dată.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii



Coreenii fac o mare risipă de energie în conversații, fiind foarte sobri când vorbesc serios și afișând uneori un umor de factură occidentală când încearcă să intre în grațiile cuiva. În Coreea, adevărul este elastic.

Obiceiul de a asculta

Coreenii sunt niște ascultători politicoși în adevăratul stil asiatic, însă lasă adesea impresia că știu dinainte ceea ce intenționezi să le spui.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Poate fi mai dificil să ajungi la un acord durabil cu coreenii ageri decât cu japonezii ultraorganizați sau cu oficialitățile chineze birocrate. Experiența lor de-a lungul istoriei le-a arătat un lucru: compromisul duce la



înfrângere, iar locul al doilea provoacă dezastre. Aceasta îi face să fie extrem de competitivi și să caute în permanență avantaje suplimentare, fapt deranjant pentru occidentalii care încearcă să negocieze o situație reciproc avantajoasă.

Cei care fac afaceri cu coreenii se lovesc de următoarele aspecte negative:

- ♦ Decepția: îți vor spune că s-a făcut una sau alta, însă nu fac nimic de fapt.
- ♦ Când vor să te facă să te retragi dintr-o afacere (și să rămână ei singurii responsabili) îți creează adesea dificultăți, uneori puse la cale cu acordul oficialităților sau al guvernului.
- ♦ Le creează străinilor o atmosferă de lucru plăcută, aceștia plecând acasă fericiți, însă nu aplică acordul semnat în atmosfera cordială creată de ei.
- ♦ Caută adesea acordurile exclusive, pe termen lung. E mai bine să semnezi acorduri pe termen scurt bazându-te pe randamentul coreean!
- ♦ Adesea, coreenii rup o relație pe neașteptate dacă găsesc o afacere mai bună în altă parte.
- ♦ Informația înseamnă putere – au tendința de a o păstra pentru ei.
- ♦ Când îți vând ceva, s-ar putea să scadă calitatea produsului dacă primesc comenzi mai mari din altă parte.
- ♦ Când cumpără ceva, îi preocupă mai mult prețul decât utilitatea produsului.
- ♦ Preferă vânzările rapide stabilirii de relații de afaceri solide. (Aceasta se datorează instabilității cronice a Coreii de-a lungul istoriei.)

Printre aspectele pozitive se numără:

- ♦ Sunt dornici să experimenteze și să-și asume riscuri.
- ♦ Se agită și se îmbulzesc.
- ♦ Sunt ușor de abordat.
- ♦ Sunt adaptabili și dispuși la operarea de modificări în ultimul moment.

Maniere și tabuuri

Protocolul este deosebit de important. Dacă nu le acorzi coreenilor respectul cuvenit rangului sau statutului său, se vor retrage și te vor evita pe viitor. Dacă nu respecți regulile de bază ale societății coreene, vei fi declarat „non-persoană” și din acel moment nu îi mai preocupă bunăstarea ta. Pot deveni violenți față de aceste „non-persoane”. Străinii dacă nu dau dovadă în mod constant de respectul cuvenit sunt trecuți la categoria „non-persoane”, în ciuda politeții cu care continuă să fie tratați.

Atingerea unei persoane este un afront. Oamenii de afaceri din ziua de azi își dau mâna pentru a arăta că s-au modernizat, însă în același timp fac și o plecăciune. Uneori devin mai cordiali după ce beau câteva pahare, însă de obicei se scuză că s-au îmbătat (în aceeași seară și din nou în ziua următoare).

Punctualitatea este mai puțin importantă decât în China sau Japonia. Când se află la birou sau în clipele lor de meditație, coreenii se înconjoară de ziduri imaginare și apoi „decoleză” un timp. Poți să străpungi acest zid tușind discret la o distanță între trei și cinci metri.

Nu îi prezintă pe alții oficial, ci se adresează străinilor în felul următor: „Este prima dată când vă văd“. Atunci, persoana mai în vârstă sugerează să se facă prezentările, după care amândoi își rostesc nedeslușit numele și fac schimb de cărți de vizită. Coreenii evită să le spună interlocutorilor pe nume, preferând titlurile.

Printre manierele obișnuite la masă se numără servirea oaspetelui, sorbitul supei, plescăitul buzelor și un râgăit sănătos în semn de apreciere a mesei.

Cum să te înțelegi cu coreenii

Coreenii se consideră foarte diferiți de chinezi și de japonezi și trebuie să li se acorde respectul cuvenit istoriei lor îndelungate, bogățiilor artistice și unicității naționale. Ei sunt de părere că se descurcă mai bine decât alți asiatici în a-i aborda pe occidentali. Voi trebuie să manifestați disponibilitatea de a le îmbrățișa ideile, să glumiți cu ei ori de câte ori este posibil, dar să vă păstrați întotdeauna poziția fermă, pragmatică. Respectă duritatea; vor profita de naivitatea voastră.

Aveți mare grijă la protejarea kibun-ului lor – în Coreea, compromiterea este mai gravă decât oriunde altundeva. Nu subliniați în mod exagerat relațiile voastre cu japonezii și nu priviți limba coreeană ca pe o ramură a limbii japoneze.

Japonia

Japonezii sunt foarte diferiți din punct de vedere cultural, unicitatea lor fiind generată îndeosebi de trei factori esențiali: istoria lor caracterizată de izolare; înghesuiala impusă de cadrul său natural și însăși limba japoneză.

Izolarea

Deși timp de mai multe secole Japonia a avut relații culturale strânse cu China, perioada regimului autocrat Tokugawa, care a început în 1603, a condus la o izolare aproape totală de restul lumii până la apariția comandantului american Perry, în 1835. Timp de 250 de ani, Japonia, izolată de influențele străine, a creat o societate și o cultură distinctă fără egal în ceea ce privește cooperarea de grup. Principalele trăsături organizatorice dezvoltate în această perioadă închisă sunt caracteristice și societății japoneze din ziua de azi, în ciuda schimbărilor evidente care au avut loc în secolul al XX-lea. Umplând până la refuz orașele mari ei au dezvoltat abilități sociale complexe care au dus la fenomenul cunoscut sub numele de „societatea de tip rețea”.

O societate de tip rețea

Societatea de tip rețea este aceea în care există o puternică interdependență între toți membrii unui grup și o abundență de relații morale și sociale, atât pe verticală, cât și pe orizontală. Totul începe încă de la naștere. În timp ce bebelușii occidentalilor sunt curând separați de mamele lor și au propria lor cameră, copiii japonezi sunt ținuti aproape de părinți zi și noapte, până la vârsta de doi sau trei ani. Copiii occidentali preiau curând inițiativa și dobândesc de mici experiență în rezolvarea problemelor. Copiii japonezi, dimpotrivă, sunt încurajați să fie total dependenți de persoanele din preajma lor și dezvoltă un simț al interdependenței care îi însoțește pe tot parcursul vieții. Ei pot cere favoruri celor din grupul lor și acestea le vor fi acordate. Primul lor „grup” este familia, însă apoi urmează liceul, facultatea, compania. Vârsta și nivelul ierarhic le oferă niște priorități, însă le creează și niște obligații. În limba japoneză există cuvinte distincte pentru frate mai mare și frate mai mic etc., de vreme ce îndatoririle unuia diferă de ale celuilalt și trebuie să fie clar precizate. Se poate apela la protecția

celor care „au mai trecut prin asta“. Liderii secțiilor vor solicita fără jenă promovarea angajaților mediocri din secțiile lor numai pentru că aceștia se află sub „aripa“ lor și au rămas loiali. Unui director general îi este aproape imposibil să respingă asemenea solicitări.

Structura „societății de tip rețea“ este avantajoasă pentru oamenii de afaceri japonezi din punct de vedere al așa-numitei „inter-relaționări“. Japonezii, deși respectă foarte mult intimitatea, sunt foarte sociabili când discută afaceri. Prin urmare, „pânza de păianjen“ din care fac și ei parte le oferă o inegalabilă rețea de informații cu un context bogat.

Limba japoneză

Comportamentul japonez este puternic influențat de natura limbii. Potrivit teoriei lui Benjamin Whorf, limba pe care o vorbim determină într-o mare măsură modul nostru de gândire. Japonezii înșiși utilizează limba într-un mod total diferit de restul popoarelor. Japoneza este adesea descrisă ca o limbă vagă sau ambiguă. De exemplu, verbele sunt impersonale, astfel că adesea nu știi la cine se referă acțiunea. Această ambiguitate este deseori folosită intenționat de vorbitorii japonezi care doresc să absolve pe oricine de o posibilă vină și să se arate politicoși. Binecunoscuții termeni onorifici din limba japoneză accentuează această politețe, deși adesea sporește ambiguitatea. Propozițiile indirecte lungi preced, de obicei, propoziția principală. La japonezi, totul trebuie plasat în context, prin urmare exprimarea directă este prea scurtă și deplasată. Nu-l veți auzi pe nici un șef japonez spunând: „Faceți ordine în birou“. Aceștia sunt obligați să li se adreseze subordonaților în felul următor: „Deoarece vom avea în vizită niște oaspeți importanți, care sosesc la ora 12 și pentru că dorim să le lăsăm cea mai bună impresie despre compania noastră, poate că ar fi bine să mai facem puțină ordine pe aici“. Un alt mod în care limba reflectă societatea este că japoneza nu dispune de nici un mecanism de vorbire indirectă. Japonezilor nu le place să redea afirmațiile altor persoane, deoarece lipsa acurateții ar putea duce la situații stânjenitoare sau la nedreptățirea cuiva. Secretara mea din Japonia refuza întotdeauna să-mi redea conținutul apelurilor telefonice primite în absența mea și mă ruga, invariabil, să dau telefon la persoanele care mă căutaseră pentru a afla mesajul.

Practicile și climatul în afacerile japoneze

Așadar, japonezii sunt condiționați de restricții excepționale de ordin istoric și geografic precum și de procesele de a gândi într-o limbă foarte diferită de oricare alta. În ce măsură îi afectează toate acestea pe oamenii de afaceri străini care fac afaceri cu ei? Să analizăm câteva fenomene orientale binecunoscute.

La început este prima întâlnire. Japonezii, spre deosebire de occidentali, nu-i agreează pe nou-veniți la întâlniri. În societatea lor de tip rețea, directorii japonezi știu exact în ce mod trebuie să li se adreseze superiorilor, inferiorilor și egalilor. Pentru ei, americanii care se plimbă prin cameră și dau mâna cu ei toată ziua bună-zia

reprezintă o sursă de mare stânjeneală. În primul rând, dacă aceștia nu au fost prezentați cum trebuie, japonezii nu reușesc să le stabilească poziția. În al doilea rând, e de așteptat ca occidentalii să inițieze un schimb de opinii ca de la persoană la persoană, ceea ce constituie un pericol și mai mare pentru japonezi. Ei sunt reprezentanții grupului lor, prin urmare nu se pot pronunța pe loc asupra nici unei probleme, fără a se consulta. Schimbul de cărți de vizită este o ceremonie obișnuită în Japonia, însă informațiile obținute din acestea vor fi insuficiente în lipsa unei cunoașteri prealabile.

Occidentalii sunt negociatori individuali, însă japonezii reprezintă o companie, care face parte dintr-un grup, care la rândul său, reprezintă Japonia. În aceste condiții, cum ar putea ei să trateze față-n față, singuri? Prioritățile americanilor reies din modul în care se prezintă: „Mă numesc Bill Robinson, director de exporturi, Threadwell Textiles Inc“. Japonezul răspunde: „Din cadrul firmei Mitsubishi, departamentul Afaceri generale, asistentul directorului, Yamamoto mă numesc“ (punând lucrurile în ordinea corectă).

Occidentalii se plâng deseori că vizitând de șase ori aceeași companie vor fi întâmpinați de 18 persoane diferite în grupuri de câte trei și vor fi nevoiți să spună același lucru de șase ori. Este o mare risipă de timp, însă japonezilor le este necesară, deoarece toți membrii grupului trebuie să îi cunoască.

După acest calvar, occidentalii cer adesea insistent o decizie rapidă. Nu o vor obține. Dacă le impun o limită de timp, japonezii se vor retrage discret.

Compromiterea

Așa cum știm cu toții, orientalilor nu le place să se facă de râs. Am avut un exemplu elocvent în acest sens în prima mea săptămână petrecută în Japonia, când, împreună cu un coleg, negociam închirierea unui imobil. Cu oarecare greutate, am reușit să stabilem o întâlnire cu președintele companiei care deținea imobilul, iar acesta – un bărbat în vârstă de 70 de ani – ne-a vorbit o jumătate de oră (prin intermediul unui translator) despre meritele și reputația deosebită ale clădirii, încheind prin a ne comunica prețul chiriei. Mie mi s-a părut cam mare; colegul meu, care fusese crescut într-o țară arabă, i-a oferit pe loc jumătate. Președintele vârstnic și translatorul său s-au ridicat imediat în picioare, au zâmbit și au făcut o plecăciune simultan, părăsind apoi încăperea. De atunci nu i-am mai văzut.

Politețea japoneză

Japonezii negociază, de fapt, însă nu în maniera arabă. Ei nu trebuie să se compromită, iar politețea trebuie păstrată tot timpul. Japonezii fac eforturi incredibile pentru a fi politicoși. Odată, luam cina la o doamnă foarte distinsă din Japonia, în stațiunea Atami. La dîneu erau prezente 16 persoane – japonezi, britanici și americani. În toiul mesei, a sunat telefonul și gazda noastră s-a dus să răspundă. A vorbit în limba japoneză, cu care cei mai mulți dintre noi eram familiarizați și ascultam fără să vrem

ceea ce spunea. Era evident că cineva o întreba despre prețurile proprietăților din Atami, pentru că i-a spus interlocutorului cât a plătit pentru vila sa, cum prețurile creșteau pe măsură ce urcai panta și cum scădeau dacă urcai prea sus sau te deplasai prea mult în partea stângă. A discutat despre inflație și avantajele de a investi în proprietăți, precum și despre situația generală a pieței proprietăților din Japonia și îndeosebi din Atami. Era o femeie bine informată, iar convorbirea a durat 10 minute. În cele din urmă, a încheiat conversația făcând o mulțime de plecături la telefon și s-a grăbit să se întoarcă la masă, scuizându-se față de oaspeți. „Cine era?“, a întrebat-o unul dintre prietenii săi. „O greșeală“, a răspuns ea.

Politețea japoneză poate îmbrăca multe forme ciudate. Este binecunoscut faptul că le vine greu să spună „nu“. Dacă îi spui unui japonez „Vreau să-mi împrumuți o sută de dolari“, va spune „da“, fără a-ți oferi de fapt banii. El vrea să spună prin aceasta, „Da, vrei să-ți împrumut o sută de dolari“. Japonezii care nu vor să facă o afacere cu un partener străin nu îi vor da un răspuns negativ. Cu toate acestea, din acel moment nu vei mai putea să iei legătura cu persoana ta de contact din compania respectivă. Aceasta va fi întotdeauna bolnavă, în vacanță sau la o înmormântare.

Un director de vânzări din Germania mi-a povestit, de curând, despre comportamentul președintelui unei companii japoneze în al cărui birou a reușit să ajungă după luni de zile de încercări. I se spusese că are numai 10 minute la dispoziție pentru prezentare, așa că a făcut acest lucru, vorbind o engleză de calitate. Japonezul și-a închis ochii după primul minut și i-a ținut astfel până la sfârșit. Germanul m-a întrebat dacă nu cumva a fost o dovadă de impolitețe din partea acestuia sau președintele companiei adormise de fapt? A trebuit să-l asigur că acesta este modul în care japonezii îți arată că ascultă cu atenție spusele tale.

Un alt incident care ilustrează politețea japoneză s-a petrecut pe vremea când predam un curs la o universitate britanică. Trei dintre noi l-am invitat pe domnul Suzuki să ia cina în oraș și am stabilit să ne întâlnim la ora 20 la Common Room Bar. Știind că era destul de protocolar, ne-am îmbrăcat cu toții la costum. Întrând în bar, l-am văzut de la distanță îmbrăcat într-o cămașă și niște pantaloni obișnuiți. Am ieșit repede pe ușă, până să ne vadă și ne-am întors în camerele noastre să ne schimbăm în ținută de stradă. Ne-am întors în grabă la bar, unde l-am găsit pe domnul Suzuki așteptându-ne îmbrăcat în cel mai bun costum albastru al său (apucase să ne zărească).

Caracteristicile negocierilor japoneze

- ◆ Prima persoană pe care o contactezi într-o companie japoneză (sau care te-a contactat) va fi prezentă pe tot parcursul perioadei negocierilor.
- ◆ În mod normal japonezii negociază în echipe, ai căror membri au, fiecare, o altă specializare.
- ◆ Componenta echipei se poate schimba sau deveni mai numeroasă, deoarece japonezii doresc ca un număr cât mai mare de membri ai companiei să te cunoască.
- ◆ De obicei, sunt mai numeroși decât echipele adverse.

- ♦ Va fi de față o persoană din conducere care va dicta strategia, însă rareori acesta e cel care poartă discuțiile. Fiecare membru al echipei va pune întrebări în cadrul sferei sale de competență, folosind cel mai bun lingvist pe post de translator.
- ♦ Întrebările lor fac parte dintr-un proces de culegere a informațiilor. Nu intenționează să ia o decizie pe baza răspunsurilor voastre.
- ♦ Deciziile lor vor fi luate în cele din urmă pe bază de consens, prin urmare nici o persoană nu-și va manifesta individualitatea. Ei vorbesc în numele companiei lor sau folosesc termenul „noi“, niciodată „eu“.
- ♦ Oricât de puternică ar fi echipa, vor trebui să se consulte din nou cu sediul central. Prin urmare, nu se va lua nici o decizie la prima întâlnire și probabil nici la a doua.
- ♦ Vor apărea aproape invariabil la a doua întâlnire, din cauză că cineva de la sediul central a cerut „o a doua părere“.
- ♦ A doua întâlnire va aborda aceeași tematică de la prima, însă întrebările vor intra mai în profunzime.
- ♦ Negociatorii japonezi aduc cu ei, la masa tratativelor, poziția companiei pe care o reprezintă, neavând autoritatea de a opera modificări prea mari. Prin urmare, flexibilitatea este minimă.
- ♦ Flexibilitatea este mai vizibilă de la o întâlnire la alta, după ce s-au consultat cu sediul central.
- ♦ Japonezii sunt dispuși să cerceteze aceeași informație de mai multe ori pentru a evita neînțelegerile ulterioare și pentru a dobândi claritate, însă ambiguitățile propriului lor stil de exprimare nu sunt de natură să-i lămurească pe occidentali care le sunt intențiile.
- ♦ Sunt prudenți, specialiști în tactica tergiversării, nu vor să fie zoriți. Le trebuie timp pentru a ajunge la un consens.
- ♦ Deciziile lor sunt pe termen lung, de pildă: Vrem ca aceștia să fie partenerii noștri în viitor? Avem încredere în ei? Direcția în care se îndreaptă compania noastră este cea corectă? Deciziile importante cer timp. Ei îi consideră pe negociatorii americani niște tehnicieni care iau rapid o serie de decizii minore pentru a expedia o „afacere“ (probabil relativ lipsită de importanță).
- ♦ O dată ce compania japoneză a luat decizia, echipa de negociere se așteaptă apoi la o acțiune rapidă și mulți își critică partenerii în caz că există vreo întârziere.
- ♦ Negociatorii japonezi sunt invariabil politicoși, înțelegători față de problemele altora și buni ascultători.
- ♦ Vor pune capăt negocierilor dacă cealaltă parte este prea directă, nerăbdătoare sau nu respectă protocolul.
- ♦ Nu trebuie sub nici o formă să se compromită. Dacă nu li se arată destul respect sau dacă sunt încolțiți cu o logică nemiloasă, s-a zis cu afacerea.
- ♦ Dacă sunt tratați cu respect și pretențiile li se par rezonabile, sunt dispuși să-și modifice considerabil propriile pretenții.

- ♦ Fac eforturi mari de a păstra armonia pe tot parcursul negocierilor. Se străduiesc să creeze o mai mare apropiere între cele două companii „respectabile“. Acceptă bucuroși să iasă împreună în oraș între ședințe.
- ♦ Nu spun niciodată „nu“, nu resping în întregime argumentele altcuiva, nu întrerup negocierile atât timp cât armonia predomină. Acest lucru le oferă posibilitatea renegocierii la un moment dat, în viitor, în cazul în care situația se modifică.
- ♦ Vor anula o întâlnire în cazul în care consideră că împrejurările în care a fost stabilită s-au modificat.
- ♦ Vor manifesta un respect exagerat față de negociatorul-șef al părții adverse și se așteaptă ca și voi să procedați la fel față de al lor.
- ♦ Uneori vor aduce la întâlnire o persoană de vază (de pildă un fost ministru) care este numai consilierul companiei, însă vă impune respect și considerație.
- ♦ Vor apela la un mediator sau intermediar dacă vor găsi pe cineva. În definitiv, dacă ambele părți au încredere în el, atunci va exista armonie.
- ♦ Stilul negocierilor va fi neindividualizat, impersonal și neimplicat emoțional, însă emoțiile sunt importante (numai în străfunduri). Nu-i puteți convinge pe japonezi numai cu argumente logice și intelectuale. Trebuie să te placă și să aibă încredere în tine din toată inima, altminteri afacerea cade!

Compania este sacră

Știm cu toții că în Japonia compania este sacră. Angajații, o dată ce au fost acceptați, manifestă loialitate deplină față de companie, neexistând o linie clară de demarcație între viața lor personală și serviciu. Loialitatea le este răsplătită prin asigurarea unui serviciu pe viață și promovările care au loc cu regularitate. Ei urcă în mod constant treptele ierarhiei într-o societate organizată pe verticală și sunt pe deplin mulțumiți de statutul pe care îl dobândesc cu fiecare treaptă urcată. Fidelitatea și programul prelungit le garantează promovarea în funcții importante, indiferent dacă sunt sau nu inteligenți sau eficienți. Acest lucru creează probleme în companiile care sunt nerăbdătoare să obțină profituri importante.

Succesul japonezilor

Cum de au avut companiile japoneze atâta succes în ultimele decenii? Este o întrebare pe care și-au pus-o adesea occidentalii, fără a găsi vreun răspuns. Efortul susținut, buna educație, orele suplimentare neplătite și concediile scurte își au fiecare rolul său. Însă dacă există un element-cheie al succesului japonez acela este abilitatea lor de a conduce afacerile interne ale unei companii în spiritul armoniei și cooperării. Americanii și europenii par să fie mai energici pe cont propriu, însă adesea trag în direcții diferite în cadrul aceleiași companii. În companiile japoneze există cu siguranță lupte interne subterane, însă o dată ce s-a ajuns la unanimitatea argumentelor (iar președintele insistă asupra ei), atunci toți trag în aceeași direcție. Japonezii poartă

discuții peste discuții, până când toată lumea este de acord. În Japonia nu este permisă ceea ce ei numesc tirania majorității. Discuțiile interminabile duc adesea la decizii lente, însă japonezii consideră că sunt mai câștigați dacă se aleg cu solidaritatea. Rezultatele par să le dea dreptate.

Tensiunea

Toate acestea nu sunt lipsite de tensiuni, de vreme ce directorii japonezi trebuie adesea să se supună, chiar dacă ideile lor sunt bune. Într-o seară, aflându-mă la Tokyo, urmăream la televizor un meci de box disputat în cadrul Campionatului Mondial pentru boxerii de categoria pană. Lângă mine stătea un prieten de afaceri, Okada, care-l susținea pe boxerul japonez. A fost o luptă strânsă și la capătul a 14 runde ambii concurenți erau încă în picioare. În acel moment, Okada a ieșit din cameră. Am urmărit singur runda a 15-a, decisivă, de altfel extrem de pasionantă. La câteva minute după încheierea meciului, Okada s-a întors și m-a întrebat cine a câștigat. I-am spus. L-am întrebat, totodată, de ce a trebuit să plece atât de furtunos chiar înainte de ultima rundă. „N-am mai putut suporta tensiunea”, a răspuns el. Acest incident ilustrează modul în care doi indivizi care trec prin aceeași experiență pot reacționa diferit și surprinzător. Oricine ne-ar fi privit, pe mine și pe Okada, în timpul meciului, ar fi spus că eu eram mai emoționat. La rândul meu, eu nu am fost conștient că tensiunea lui lăuntrică era atât de puternică.

Complexele

S-a spus adesea că japonezii ar suferi de un complex de inferioritate, un exemplu citat, de obicei, în sprijinul acestei afirmații fiind dorința lor de a imita modelele străine. Japonezii rareori resping acuzația de imitatori și într-adevăr, președinții companiilor japoneze s-au scuzat din când în când față de firmele străine care le-au prezentat un produs nou, pentru că japonezii l-au copiat, îmbunătățit și apoi l-au scos rapid pe piață la jumătate de preț. Abordarea japoneză este strict pragmatică. De ce să „arunce” bani pentru cercetare și dezvoltare, dacă acestea au fost deja făcute? Singura lor contribuție este îmbunătățirea produsului și creșterea productivității. O discuție pe tema complexului de inferioritate al japonezilor poate să ducă rapid la concluzia contrarie – că au de fapt un complex de superioritate. Acesta se reflectă în atitudinea lor rasistă față de negri și indieni și în aroganța datorată puterii lor economice. Sunt pe deplin conștienți de faptul că se află pe locul doi în lume în ceea ce privește PNB, sunt pe primul loc în construcția de nave, primii la longevitate și probabil primii în ceea ce privește capacitatea de a economisi. Poate că sentimentele lor de superioritate și inferioritate ar putea fi cel mai bine descrise drept conștiință de sine națională. Pendulul pare să oscileze între eforturile frenetice de a ajunge din urmă Occidentul în materie de tehnologie și afirmarea la fel de energică a independenței naționale și a adevăratelor valori japoneze.

Translatorii japonezi

Atitudinea lor față de străini, fie ei persoane educate sau oameni de afaceri importanți, este clară. Vei fi întotdeauna un *outsider*. Eforturile tale de a învăța japoneza vor fi întâmpinate cu zâmbete, însă rareori vor fi luate în serios. Deoarece mulți japonezi cu funcții importante nu vorbesc engleza, se apelează adesea la traducători japonezi. Aceștia sunt incredibil de slabi și rareori redau traducerea reală atunci când americanii sau europenii vor să fie direcți. Adesea, mesajul, pierdut într-un labirint nesfârșit de ambiguitate politicoasă, își pierde total înțelesul. În Japonia, traducătorii au o soartă nefericită. De obicei, sunt insultați de occidentali pentru că nu traduc corect și criticați chiar de superiorii lor pentru că nu se exprimă clar. Oricum nu se bucură cu adevărat de încredere, pentru că vorbesc două limbi.

Cortina limbii

Japonia se află în spatele unei cortine lingvistice și din păcate nu este conștientă de izolarea sa intelectuală. Deși milioane de japonezi încearcă să învețe limba engleză, rezultatele sunt în general slabe, prin urmare vocea Japoniei nu se face auzită în lume proporțional cu forța sa economică. Puțini politicieni japonezi au înțeles această problemă, însă liderii în domeniul afacerilor încep să fie tot mai conștienți de handicapul pe care îl au. O barieră serioasă o constituie scrierea chineză, adoptată de japonezi chiar de la începutul istoriei lor. Aceasta face extrem de dificilă învățarea limbii japoneze pentru străini, iar școlarii japonezi pierd mult timp prețios cu învățarea a două, trei mii de caractere complexe, când ar putea foarte bine să învețe engleza.

De ce nu adoptă japonezii alfabetul latin? În primul rând, pentru că acest lucru ar presupune să se „rupă” de literatura și arta lor caligrafică. Mai important însă este faptul că japonezii sunt legați afectiv de aspectul vizual al caracterelor scrise. Acestea au un fel de calități magice. Un text european scris cu litere latine nu este decât liniar sau factic. O literă chineză complexă, formată din 10 sau 15 semne, pe lângă faptul că înseamnă ceva, are și o valoare estetică. Aspectele vizuale sunt importante pentru japonezi, după cum se poate observa din felul atrăgător în care aranjează mâncarea. Așa cum occidentalii își imaginează anumite lucruri în cuvinte, japonezii le vizualizează. Acest lucru este greu de explicat cuiva care nu a studiat limba japoneză scrisă, însă voi da un exemplu practic, care de fapt nu are nimic de-a face cu scrisul. Știi probabil că în cele mai multe magazine japoneze, vânzătorii nu folosesc calculatorul când îți socotesc totalul de plată, ci abacul. Socotesc foarte repede și rareori greșesc. Este de-a dreptul uimitor că atunci când nu au un abac la îndemână simulează calculul în palma deschisă, o privesc și îți spun suma. Acest lucru m-a uimit întotdeauna și odată, din curiozitate, l-am provocat pe patronul magazinului unde îmi făceam cumpărăturile în mod obișnuit, spunându-i că a greșit la calcul. El s-a uitat din nou cu niște ochi mari în palma sa, apoi m-a privit și a insistat că nu e nici o greșeală. Ba chiar mi-a arătat și mâna! Memoria fizică se găsește în degetele sale care mută mărgelele imaginare, ca și în degetele unei dactilografe engleze care-și poate imagina scrierea latină liniară prefăcându-se că dactilografiază anumite cuvinte.

Japonezii așa cum îi văd alții

În aparență

- Sunt rezervați.
- Sunt laconici în exprimare.
- Te „asurzesc” cu liniștea lor.
- Adesea par posomorâți.
- Când zâmbesc, nu par sinceri.
- Spun „da” când de fapt vor să spună „nu”.
- Nu îți poți da seama niciodată ce gândesc cu adevărat.
- Nu te privesc niciodată drept în ochi.
- Stau dreupți tot timpul și nu par să se relaxeze la întâlniri.
- Adorm în timpul ședințelor.
- Amână luarea deciziilor, nu răspund la scrisori și faxuri când îi prezezi.
- Nu iau niciodată decizii în timpul ședințelor.
- Le lipsește individualismul și se comportă totuși la fel.
- Vorbesc în japoneză la ședințe ca să nu-i poți înțelege.
- Adeseori se exprimă ambiguu. Nu poți fi niciodată sigur ce vor să spună.

În realitate

- Din cauza timidității exagerate, le vine greu să înceapă o conversație.
- Adevărat. Japonezii nu se încred în cuvinte. De asemenea, s-ar putea să nu știe bine limba pe care o vorbiți.
- Tăcerea demonstrează respect față de vorbitor.
- În Japonia, fericirea se ascunde îndărătul unei fețe serioase.
- Japonezii zâmbesc adesea ca să te facă să te simți bine. Ar trebui să fii fericiți – dacă nu vă place, un zâmbet este totuși mai bun decât o încruntătură!
- Nu vor să vă jignească printr-un dezacord sau printr-un refuz fățiș.
- Rămânând în general serioși, japonezii sunt destul de impasibili. Ei nu încearcă să vă amăgească.
- Educația japoneză le spune că este nepoliticos să te uiți fix la cineva.
- Japonezilor nu le place să stea cocoșați. Păstrarea poziției adecvate denotă politețe.
- Rareori. Când închid ochii înseamnă că se concentrează asupra spuselor voastre.
- Nu le place să fie zoriți. Trebuie să ajungă la un consens.
- Pentru japonezi, întrunirile sunt niște sesiuni în care culeg informații sau ocazii de a-și preciza poziția. Deciziile sunt luate în afara ședințelor, căutând consensul colegilor lor.
- Preferă munca în echipă și deciziile luate în grup individualismului. Omogenitatea îi determină să se comporte la fel.
- Este limba lor! De asemenea, s-ar putea să le fie greu să se concentreze mult timp într-o limbă străină.
- Japoneza este o limbă ambiguă, vagă, care-și păstrează aceste caracteristici și în traducere, în limba engleză. De asemenea, se poate să nu aibă cunoștințe prea bune de limbă engleză.

Amână să comande vreme de șase luni, apoi se așteaptă să le livrezi comanda a doua zi!

Uneori nu îi interesează profitul imediat. Acest lucru îi deranjează pe occidentali.

Adesea vorbesc și se poartă de parcă ar avea 12 ani.

Sunt niște negociatori duri, care refuză adesea să-și schimbe poziția.

Nu-i agreează pe străini, considerându-se o rasă superioară.

Nu se amestecă ușor cu alte popoare.

Sunt gălăgioși în grup și se poartă urât când se află în străinătate.

Încearcă să-i mituiască pe occidentali cu daruri.

Nu respectă întotdeauna contractele, cerând deseori o renegociere după mai multe luni.

Companiile japoneze au tendința să continue implementarea în timp ce așteaptă o comandă. Astfel, ele nu sunt niciodată prinse pe picior greșit.

Acționarii japonezi nu solicită insistent dividendele. Ei cred mai mult în creșterea participației la piață, îmbunătățirea prețului acțiunilor și în cele din urmă în profiturile obținute din revânzări. Gândesc pe termen lung.

Generalul McArthur a făcut greșeala de a spune și a crede acest lucru. Nivelul scăzut al cunoașterii limbii engleze creează această impresie.

Negociatorii duri sunt cei buni! Japonezii combină forța cu intransigența. Însă dacă sunt tratați cu respect, sunt deseori dispuși să-și modifice poziția considerabil.

Este adevărat că japonezii se cred unici, însă s-au arătat adesea dispuși să învețe de la alții. În Japonia, străinii sunt tratați foarte bine. Ospitalitatea lor este neîntrecută.

Japonezii care nu prea au avut de-a face cu străinii se tem să se amestece cu ei, pentru că simt că nu vor ști cum să se poarte.

În Japonia există reguli foarte stricte în privința comportamentului social. Când se află în străinătate, eliberați de aceste reguli, au tendința de a se destinde și a deveni turbulenți. Și încă ceva: nu țin deloc la băutura.

Fals. Oferirea de daruri este o tradiție în Japonia și se aplică și în cazul oaspeților străini. Gestul poate fi reciproc.

Ei respectă contractele verbale și spiritul în care au fost făcute. Solicită renegocierea numai în cazul în care au survenit modificări ale pieței sau ale altor condiții.

Cum să te înțelegi cu japonezii

Ce ar trebui să știe un om de afaceri străin care călătorește în Japonia? Mai întâi, limitați-vă gestica. Nu dați din mâini, nu vă atingeți de nimeni dacă nu e neapărat

necesar și mai ales nu-i luați de după umeri când intrați pe ușă. Nu relatați conversațiile purtate cu japonezii unei terțe părți decât dacă este limpede că aveți voie să faceți acest lucru. Nu pomeniți de afaceri în primele 15 minute ale unei discuții, decât dacă japonezul spune *Jitsu wa ne...*, ceea ce înseamnă „problema este că...”. Nu vă adresați niciodată unui om de afaceri japonez pe numele mic și nu care cumva să aduceți vorba despre război. (Germanilor, în schimb, le place să vorbească despre război.)

Dacă tratați cu un grup de japonezi (și de obicei ei vin la întâlnire în grup), adresați-vă celui cu funcția cea mai importantă și faceți-i o plecăciune la fel de adâncă precum a sa. Puteți vorbi cât poștiți despre golf sau sărituri cu schiurile de la trambulină, însă nu faceți glume decât dacă sunt pe seama voastră și pot fi înțelese cu ușurință.

Nu este o idee bună să vreți să mergeți acasă la japonezi, deoarece chiar și oamenii de afaceri importanți locuiesc în apartamente minuscule – fapt care le cauzează o oarecare stânjeneală. În schimb, ei sunt bucuroși să vă facă vizite, deoarece la voi e cu siguranță mai mult spațiu. Nu le strângeți mâna mai mult decât este necesar, deoarece această practică li se pare neigienică. Pe de altă parte, întotdeauna este indicat să vă prezentați cartea de vizită la prima întâlnire.

Este esențial să rețineți că japonezilor le place să facă afaceri într-un climat armonios, prin urmare aveți grijă să nu faceți ceva care ar putea diminua această armonie. Japonezii rareori își adresează critici unul altuia sau chiar unei terțe părți și nu îi spun niciodată „nu” în față. Sinceritatea excesivă este prin urmare deplasată.

Când tratați cu o companie japoneză care s-ar putea să semene la prima vedere cu a voastră, nu vă imaginați asemănări care nu există. Japonia **s-a modernizat, nu s-a occidentalizat**, iar asemănările reale sunt în principal numai de ordin tehnic. Nu presupuneți că ei înțeleg același lucru ca voi când folosesc termeni de genul „conducere” sau „motivație”. Ei au altceva în minte. De asemenea, „mașină” înseamnă mașină de cusut, „mașină verde” înseamnă vagon de tren la clasa întâi și *arbeit* înseamnă lucru cu jumătate de normă.

Dacă există o listă lungă cu „ce să nu faci” la negocierile cu japonezii, există și o listă cu „ce să faci”. Mai presus de toate, trebuie să fiți modești și rezervați. Faceți plecăciuni dacă puteți și începeți discuția prin a-i întreba despre familiile lor. Entuziasmul vostru față de miracolul economic japonez, precum și față de reputația lor de oameni cinștiți și deosebit de ospitalieri este pe deplin justificat. Un alt subiect favorabil este istoria îndelungată și neîntreruptă a Japoniei și realizările lor în domeniul artelor.

De asemenea, se cuvine să vă cereți scuze pentru nepolitețea de care ați dat dovadă la ultima voastră întâlnire. Japonezii procedează întotdeauna astfel, indiferent dacă au motive sau nu. Ideea este să-ți faci autocritica în legătură cu lipsa de punctualitate sau de ospitalitate sau în legătură cu orice alt defect personal care-ți vine în minte. De pildă, japonezii se scuză cu regularitate pentru că sunt răciți, pentru că filmul la care v-au invitat a fost slab, pentru că mașina lor, cu care ați călătorit, face zgomot sau pentru că țara voastră a fost învinsă de țara lor la karate.

În sfârșit, dacă vreți să faci afaceri cu japonezii, trebuie să încerci să ai o ținută corespunzătoare. Rețineți că în mod normal toți directorii japonezi se îmbracă destul de conservator, în albastru sau gri, cu o cămașă albă și cravată de culoare închisă.

Oamenii de afaceri japonezi te privesc în același mod ca și spaniolii. Le plac oamenii curați, bine îmbrăcați, nu foarte păroși, nu prea tineri, modești, care vorbesc încet și, mai presus de orice, politicoși. Trebuie totodată să-i convingeți că sunteți respectabili. Pentru japonezi, respectabilitatea înseamnă să aveți o anumită vârstă și o serie de calități mai sus menționate, dar și un palmares recunoscut în domeniul afacerilor, să nu aveți parteneri sau afaceri dubioase și să faceți dovada solvabilității incontestabile. Numeroși oameni de afaceri japonezi vă vor întreba deschis, de la prima întâlnire, din cine este format consiliul director al companiei voastre, ce capital are compania, cine sunt principalii voștri clienți și dacă aveți să le arătați un raport al președintelui companiei.

Cum să le câștigi prietenia și să-i influențezi pe japonezi?

- ◆ Luați-i cu binișorul.
- ◆ Fiți ultra politicoși tot timpul. Aceasta presupune adesea să stați în picioare în situațiile în care în mod normal ați sta jos, poate să faceți o plecăciune în loc să dați mâna cu cineva și să vă scuzați de mai multe ori pentru o impolitețe pe care nu ați comis-o.
- ◆ Ospățați-i plini de generozitate cu niște feluri alese, pentru care vă veți cere scuze ulterior.
- ◆ Nu spuneți niciodată „nu” sau „imposibil” sau „nu putem”.
- ◆ Dacă nu sunteți de acord cu ceva, nu spuneți nimic.
- ◆ Niciodată să nu îi încolțiți sau să-i faceți să se compromită.
- ◆ Începeți discuțiile de afaceri numai după ce au trecut 20 de minute.
- ◆ Flatați-i din belșug. Le place.
- ◆ Dați-le cărțile voastre de vizită la prima întâlnire și arătați un mare respect față de ale lor. Puneți-le pe masă în fața voastră și studiați-le adesea în timpul conversației.
- ◆ Manifestați un mare respect față de compania lor.
- ◆ Subliniați mărimea, vechimea, prosperitatea și reputația companiei voastre.
- ◆ Nu spuneți glume în timpul întâlnirilor de afaceri. Puteți face acest lucru după aceea, oricum nu le vor înțelege.
- ◆ Rețineți că ei iau ca atare tot ce le spuneți. Comentarii neserioase de genul „asta mă ucide” sau „pesemne că glumiți” vor fi interpretate greșit.
- ◆ Nu fiți atât de direcți în exprimare ca atunci când vă adresați altora. Rețineți că japonezii nu agreează franchetea și se străduiesc, pe parcursul întâlnirilor, să obțină „armonia” pe baza căreia își pot clădi relații pe termen lung.
- ◆ Ceea ce spuneți nu are o mare importanță pentru ei. Modul în care spuneți ceva contează. Nu trebuie niciodată să le răniți sentimentele. Rețineți acest aspect, iar afacerea va veni probabil de la sine. Manifestați un mare respect față de „liderul” lor și/sau față de persoanele cu vârsta de peste 50 de ani prezente la întâlnire.
- ◆ Învățați puțină japoneză, dovedindu-le astfel că vă interesează cultura lor. Nu exagerați însă, nu le plac străinii care vorbesc rapid japoneza.

- ◆ Când vă exprimați în limba engleză (dacă este limba voastră obișnuită) vorbiți rar și răspicat. Ei zâmbesc și încuviințează în permanentă, însă înțeleg numai în proporție de 30%.
- ◆ Fiți gata să repetați de cinci ori ceea ce spuneți în cadrul mai multor întâlniri succesive, iar chestiunile vitale de cel puțin zece ori.
- ◆ Preferă acordurile verbale celor scrise, așadar nu-i forțați să semneze documente până când nu sunt pregătiți.
- ◆ Dacă au încheiat un acord verbal, îl vor respecta. Nu simt neapărat nevoia unor strângeri de mână în cinstea acestui eveniment. O încuviințare din cap sau o plecăciune este mult mai nimerită.
- ◆ Încercați să nu le „smulgeți” decizii la întâlniri. Rețineți că trebuie să se consulte mai întâi cu sediul central din Tokyo.
- ◆ Se poate ajunge adesea la acorduri între întâlniri, prin urmare pregătiți-vă să discutați afaceri când ieșiți împreună să vă cunoașteți mai bine.
- ◆ Imitați-le sau adaptați-vă pe cât posibil la ritmul, manierele și comportarea lor, îndepliniți-le toate cererile și dorințele, dacă puteți. Încercați să ajungeți la o înțelegere cu ei în privința concesiilor și a stilului, însă rămâneți voi înșivă, pentru că ei vor respecta probabil palmaresul istoric și modul de viață specific țării voastre.
- ◆ Descoperiți-vă puncte comune cu ei. Le place să-și împărtășească experiențele.

America Latină

Au trecut numai 500 de ani de când a început cucerirea iberică a Americii de Sud – o simplă deviere în raport cu istoria activității umane de acolo. Este limpede, totuși, că sosirea hispanico-portugheză, nimicind culturile indigene care existau înaintea lor și impunându-le propria lor civilizație, a avut un impact decisiv asupra modelării stilului de viață latino-american. Latino-americanii nu sunt însă spanioli sau portughezi. Ei sunt o rasă cu totul diferită și ar însemna să dăm dovadă de neglijență în analizarea lor dacă am ignora nu numai obârșia unora dintre strămoșii lor și realizările lor culturale unice, dar și întinderile vaste, inaccesibile ale teritoriului sălbatic și necultivat care de-a lungul mileniilor au constituit o provocare și au contribuit la formarea „indienilor” migratori, deschizători de drumuri, pe măsură ce avansau în mod inevitabil spre sud. *Porteño* (locuitorii din Buenos Aires) arată și se simt la fel de europeni ca parizienii și italienii, iar locuitorii orașelor Santiago și Montevideo sunt destul de asemănători – însă dincolo de aceste enclave, semnele bogatului amestec *mestizo* sunt extrem de vizibile pe tot parcursul drumului de la Tierra del Fuego la Rio Grande.

O asemenea combinație de rase și strămoși, un asemenea amestec interesant de pionieri, aventurieri și războinici, un astfel de mediu geografic vast, sălbatic, palpitant, situat într-o regiune oceanică sudică relativ izolată (chiar și în secolul al XX-lea) dau naștere unei specii umane deosebite cu care europenii nu sunt încă pe deplin familiarizați. „Specii”, la plural, este mai corect spus, pentru că cele aproximativ douăzeci de republici din America Latină se deosebesc considerabil în ceea ce privește concepțiile despre lume și stilul de viață, însă există o calitate comună care îi deosebește pe latino-americani de restul omenirii. Psihologia lor este oarecum evazivă, greu de definit sau de explicat, probabil încă neexploatăată sau cercetată pe deplin.

Când încercăm să definim sau să evaluăm o cultură distinctivă latino-americană vom lua inevitabil ca punct de plecare trăsăturile hispanice. *Conquistadores*, cel puțin în primii ani ai cuceririi, și-au impus cu duritate propriul tip de civilizație asupra popoarelor indigene. Chiar dacă forța motrice a cuceririlor era lăcomia, ea a apărut deghizată sub masca luptei în numele unei credințe – catolicismul – bucurându-se nu numai de susținerea Papei și a două monarhii iberice, ci având și toate însemnele distinctive ale Europei de Sud-Vest: caracterul dur al vieții cazone, constrângerile

birocratice, taxele și impozitele, misionarii zeloși, bisericile, școlile, tribunalele, chiar și Inchiziția spaniolă în persoană. Culturile indigene erau uneori exploatate (când își căutau aliați), dacă nu erau nimicite, distruse, sau, în cazul celor aflate pe teritorii inaccesibile, ignorate.

Latino-americanii prezintă numeroase caracteristici latino-mediteraneene: ei sunt emotivi, exuberanți. Calitățile hispanice pe care spaniolii le-au moștenit de la cuceritorii lor alții decât cei latini au fost și ele importate în America Centrală și de Sud, în bagajul cultural al conchistadorilor, dintre care mulți se trăgeau din andaluzii și extremadurani influențați de mauri. Comportamentul *macho*, fățărnicia, tendințele delăsătoare și șovinismul sunt vizibile la ei.

Influența culturilor amerindiene îi face pe latino-americani să se deosebească de verii lor spanioli. Invadatorii au dobândit repede abilitatea de a se adapta la mediul ciudat și exotic al indienilor. Ei dormeau în hamacuri, în canoe cu vâsle, fumau tutun, mâncau porumb și cartofi și se căsătoreau cu femeile indigene. Împărtășeau atașamentul indienilor față de pământ; întinderile vaste ale continentului sălbatic îi stimulau în egală măsură. Amestecându-se cu nativii, ei au dobândit o nouă și profundă înțelegere a suferinței umane care le-a lărgit perspectiva asupra lumii și i-a făcut să vadă exploatarea dintr-un alt unghi. Au învățat să se revolte împotriva autorității europene și au simțit că normele unei societăți vechi nu puteau fi impuse asupra unor teritorii și situații noi. Optimismul, generat de spațiul și ocaziile infinite, și-a dat mâna cu fatalismul înăscut. Dacă aveai încredere în natura îmbelșugată, totul se sfârșea cu bine.

Caracteristicile latino-americane

Trăsătura

Dragostea pentru spațiile largi
Optimismul la limita aroganței
Nerăbdarea față de precauțiile europene
Izolaționismul
Lipsa experienței internaționale

Originea

Geografică
și
ambientală

Obiceiuri rurale

Atașamentul față de pământ
Slabă cooperare cu autoritățile

Indieni

Simțul fatalității

Perioade de inactivitate
Înțelegerea suferinței umane
Compașiunea

Resentimentele față de exploatare

Teama de necunoscut

Indecizia

Imitația

Fatalismul

Comportamentul *macho*

Delăsarea (*mañana*)

Conceptia despre femei

Mauri

(*via*
conchistadori)

Luptători

Idealismul mai presus de materialism

Prețuirea artei conversației

Se simt superiori nord-americanilor din punct de vedere cultural

O bună înțelegere a valorilor umane

Teatralitatea

Catolicismul

Importanța statutului

Oamenii sunt mai importanți decât regulile

Corelație slabă între lege și viața reală

Aptitudini reduse pentru conducerea parlamentară

Lipsa disciplinei interne

Conchistadori

Argentina

Dintre cele 18 republici independente ale Americii spaniole, Argentina este cea mai mare, cea mai bogată, cea mai influentă, cea mai pitorească, cea mai colorată, și cu siguranță, cea mai misterioasă republică. Având un teritoriu de 2,8 milioane km² (pe locul opt în lume în ceea ce privește suprafața), înzestrată cu resurse imense de petrol, minerale, gaze, bumbac, zahăr, cherestea și tutun, cu pampasuri acoperite de un sol superficial care se presupune că are o adâncime de trei până la șase metri și este capabil să hrănească 55 de milioane de bovine și 30 de milioane de ovine, cu o rată a alfabetizării de 95% și o clasă de mijloc bine educată și extrem de rafinată, toate acestea cu un capital uman de peste 10 milioane de locuitori, Argentina se lupta încă din anii '90 să realizeze un PIB puțin mai mare ca al Belgiei și un PIB pe cap de locuitor reprezentând un sfert din cel al Danemarcei.

În 1936, Argentina era una dintre cele mai prospere țări din lume, care se străduia să obțină un nivel de trai comparabil cu cel din Franța. În cei 30 de ani, din 1945 până în 1975, inflația atingea, în medie, 30%. În mega-criză din perioada 1989–1990, hiperinflația ajunsese la 5 000%, scăzând la 1350% în 1990. În aceeași perioadă, Germania, Japonia și Coreea au înfăptuit miracole economice de o cu totul altă dimensiune. Cum se explică faptul că argentinienii, atât de analitici și sclipitori din punct de vedere intelectual, nu au reușit să-și valorifice potențialul atrăgător?

Factorii care au dus la acest eșec sunt numeroși și complecși, însă cei 40 de ani de înfruntări politice și erori economice izbitoare par să indice ca principal vinovat conducerea total ineficientă și coruptă. Dar argentinienii ce au făcut în acest timp?

Deși structura demografică a Argentinei este alcătuită dintr-un amestec divers de naționalități, poziția permanent dominantă deținută de capitala Buenos Aires în comerțul argentinian arată că partenerii internaționali de afaceri vor trebui să trateze în mod normal cu *porteños* (locuitorii orașului) în activitățile din sau legate de Argentina. Prin urmare, pentru a trata cu succes cu argentinienii trebuie să ne concentrăm asupra modului de gândire al *porteños*.

Valorile

De la bun început trebuie să analizăm indispoziția națională a argentinienilor, care este evidentă în Buenos Aires. Este vorba despre un soi de melancolie, care este

similară frământării naționale din Olanda și Norvegia, și care pune stăpânire pe gândurile *porteños*, ducând la indecizia și caracterul analitic exagerat, adesea luate în râs de către alți sud-americani.

Factorii culturali ai comunicării

Maniere și tabuuri

Buenos Aires este renumită pentru faptul că are mai mulți psihiatri pe cap de locuitor decât orice altă țară din lume. Probabil că scăderea dramatică a nivelului de trai a zădărnicit încrederea populației. Pentru străini, *porteños* sunt cei mai amabili oameni de pe Pământ, însă ei recunosc că sunt mai irascibili între ei, că îi privesc de sus pe verii lor de la țară și că se simt superiori din punct de vedere intelectual față de restul latino-americanilor care, la rândul lor, îi consideră aroganți.

Porteño este o ființă umană plină de compasiune, cu maniere impecabile acasă și în societate. La restaurant este liniștit, iar pe stradă este un pieton și un cetățean atent. Toate trotuarele din Buenos Aires sunt nivelate în dreptul trecerilor de pietoni pentru a le fi mai ușor celor care se deplasează în scaune cu roțile, iar când comanzi o cafea ți se oferă gratuit apă sau suc de portocale. Chelnerii și șoferii de taxi, personalul hotelier și majoritatea funcționarilor publici își fac treaba eficient și nu vei întâlni oameni „cu capsă pusă”, atât de obișnuiți în rândul popoarelor prost plătite din Europa de Sud. Veți avea de câștigat dacă le veți întoarce amabilitățile acestor *porteños*, însă trebuie să țineți seama de particularitățile lor. Sunt deosebit de sentimentali, iar emoția se strecoară adesea și în relațiile de afaceri.

Sunt cu siguranță exagerat de politizați și s-ar putea să fiți nevoiți să le ascultați păsurile mai mult decât ați dori. Aproximativ 80% dintre ziarele lor naționale și locale sunt dedicate politicii, iar pentru străinii care și-au dat osteneala să învețe limba spaniolă acestea nu sunt tocmai cea mai captivantă lectură. Corupția la cele mai înalte niveluri este endemică și până la urmă obosești întrebându-te cât timp le mai trebuie argentinienilor ca să scape de proasta guvernare – au avut ei vreodată una bună? Cel puțin autoritatea conducerii militare asupra procesului politic pare să se fi limitat, dar scandalurile între conducătorii aleși continuă.

Porteño este un bun catolic și seamănă cu italianul în ceea ce privește atitudinea față de familiile extinse și unite. El se simte european, însă știe relativ puține despre Europa, care i se pare că se află la mare distanță, iar un drum până acolo e foarte scump. În realitate, el își umple ziua cu discuții aprinse despre viața trepidantă a capitalei aglomerate – politică, scandaluri, crime, afaceri, fotbal și alte sporturi, teatru și cinema, tango (o adevărată obsesie) – precum și cultivându-și un cerc social în care se bea și se mănâncă mai abitar ca în multe alte țări din lume.

Mexic

Argentina și Mexic; cei doi giganti ai Americii Latine în care se vorbește limba spaniolă, sunt amândouă nevoite să rivalizeze cu un „colos” nordic total diferit din punct de vedere cultural. Argentina, relativ izolată în apele oceanice din emisfera sudică și aflată la capătul de jos al conului continental are surprinzător de puține legături cu Brazilia și este vizitată de mai puțin de patru milioane de oameni anual. SUA sunt foarte departe, într-o altă emisferă; prin urmare, argentinienii au avut loc „să-și întindă picioarele” pentru a-și crea cultura de astăzi după modelul european preferat.

În schimb, frontiera nordică de 2 500 de km a Mexicului este traversată anual de 20 de milioane de ori, îndeosebi de către americani, care beneficiază de 85% din exporturile Mexicului și care îi furnizează acestuia 70% din importuri. Pentru a avea o perspectivă mai clară, Canada este a doua mare piață de export a Mexicului, cu un procent de 2,4% din produse, iar Japonia se află pe locul doi în topul piețelor de import ale Mexicului, cu un procent de 4,6%!

Interesele Mexicului în SUA și în special pierderea, în perioadă 1845–1846, a teritoriilor sale care aveau să devină California, New Mexico, Arizona, Nevada, Utah și o porțiune din Colorado a avut o influență decisivă asupra istoriei țării și asupra modelării mentalității mexicane. Pentru orice mexican, moștenirea aztecă și trauma provocată de *Yanqui* (yankei) sunt realități permanente, care le formează rațiunea, atitudinile, acțiunile, valorile, planurile și gândirea unică.

Cultura

Valorile

Demnitatea personală	Unicitatea individului
Hipersensibilitatea	Onoarea națională
Emoția exagerată	Pasiunea, elocința
Misticismul, fatalismul	Apatia, pasivitatea
Supunerea față de autorități	Loialitatea de grup
Familia	Respectul acordat vârstei
Păstrarea reputației cu orice preț	Resentimentele față de exploatare

Acceptarea stratificării sociale
Idealismul ca reacție la înfrângere
Preocuparea pentru statut și aparențe
Perspectivele istorice
Disprețul față de munca de jos *per se*
(umilitoare)

Demoralizarea, complexul de inferioritate
Dualitatea și realitatea
Comportamentul *macho*
Mañana, timpul ciclic
Orientare spre relațiile umane

Concepte

Stilul de conducere și statutul

În multe societăți occidentale, statutul se dobândește printr-un efort susținut, în funcție de realizări și uneori de prosperitate. În Mexic, statutul e mai puțin o chestiune de realizări, cât de întregire. Liderul mexican se poate să-și fi dobândit poziția inițial printr-un drept natural sau nepotism, însă nu va avea sorți de izbândă dacă nu-și dă osteneala să-și creeze o rețea uriașă de prieteni, parteneri de afaceri și oficialități care să-l ajute să-și consolideze puterea inițială. Aceste relații au la bază legături personale complexe care îngăduie mai întâi acordarea de favoruri și apoi întoarcerea acestora.

În afaceri, un manager va pretinde subordonaților săi supunere și respect necondiționate, însă, ca și în cazul sistemelor confucianiste, el este obligat să-i răsplătească oferindu-le în schimb loialitate, amabilitate și protecție. Patronul își exercită autoritatea în mod deschis, și comportându-se ca un *macho*, însă va da dovadă neîntârziat de compasiune față de necazurile muncitorilor și va fi gata să vină în ajutorul familiilor acestora în cazul unor greutăți foarte mari sau a decesului.

Timpul

S-a scris mult despre sindromul hispanic *mañana* care, deși provine din Andaluzia maură este asociat mai mult Mexicului decât oricărei alte țări. În orice caz, punctualitatea nu se numără printre prioritățile Mexicului.

În majoritatea societăților ierarhice este acceptat faptul că cel puternic îi face pe ceilalți să aștepte. Accesul ușor la un superior ridică semne de întrebare în legătură cu statutul său. În Mexic, viața nu este organizată după ceas – care nu e decât o mașinărie –, ci în funcție de o serie de întâlniri și relații care sunt calificate și cuantificate nu în mod liniar, ci în funcție de profunzimea implicării personale, emoții, ocazii sau capricii. Afacerile trebuie să fie încheiate mulțumitor – nu întrerupte de țărâitul telefonului sau de bătaie în ușă.

Acesta este unul dintre aspectele organizării timpului. Celălalt aspect, care privește livrările cu întârziere sau plățile neonorate la timp, adesea însoțite de lipsa de comunicare, reprezintă o sursă nesfârșită de iritare pentru americanii sau germanii liniari sau pentru alții, care-i acuză pe mexicani sau spanioli de trândăvie. Dar ei nu sunt leneși - nu-și pot permite să fie! Întârzierile pot fi provocate de necesitatea de a jongla cu opțiunile sau cu bunurile de preț din cauza lipsei de resurse sau pur și simplu pentru că nu sunt încă pregătiți să facă pasul. Mexicanii recunosc că soarta ne rezervă

multe întâmplări pe care nu le putem prevedea, că succesiunea evenimentelor în calendarul divin se poate să nu corespundă planurilor și livrărilor stabilite de om. Uneori trebuie să faci schimbări pentru a te adapta schimbărilor survenite în altă parte – trebuie să-ți stabilești prioritățile.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Dintre toate varietățile limbii spaniole, mexicana, cu abundența sa de diminutive și imaginile colorate este, poate, cea mai înflorită. Asemenea italienilor, mexicanilor le rămân puține lucruri nespuse, sunt generoși cu laudele și flatările, iar când vorbesc cu străinii, rareori spun lucruri pe care aceștia nu ar vrea să le audă. În Mexic, oamenii discută problemele pe îndelete, căutând acordul sau „convertirea” interlocutorilor și întorc problema pe toate fețele pentru a se face înțeleși. Ca în cazul majorității latinilor, ei privesc conversația ca pe o artă și se așteaptă ca tu, în calitate de partener al lor, să dai tot ce ai mai bun.

Sentimentele sunt mai importante decât faptele și nici o descriere statistică a unei activități comerciale nu reușește să surprindă rețeaua complexă a legăturilor umane care împresoară un proiect. Un mexican în toiul unui discurs poate părea pentru mulți străini că abia își stăpânește emoțiile. Cu toate acestea, pasiunea și elocința sunt elementele esențiale ale discursurilor rostite în stil mexican, iar retorica lor e menită să demonstreze că înțeleg o problemă în toată complexitatea ei.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Întâlnirile sunt întotdeauna precedate de discuții prietenești și încep numai la momentul potrivit. Liderul delegației mexicane va fi deosebit de vizibil, are prioritate în ceea ce privește ocuparea locului și este probabil principalul purtător de cuvânt. Inițial, toți vor da dovadă de o mare politețe, adresându-se unii altora pe numele de familie și cu titlurile oficiale. Pe măsură ce întâlnirea înaintează, orice atenuare a formalismului va fi inițiată de șeful mexican.

Hainele sunt importante – trebuie să fie curate, cu o croială conservatoare și de bună calitate.

Delegația mexicană se așteaptă ca liderul să dea tonul, sunt întotdeauna de acord cu el și îi apără statutul acordându-i atenție și considerație. Specialiștii sau experții mexicani își vor aduce contribuțiile proprii, însă acestea vor fi coordonate de lider. Partea adversă ar trebui să se adreseze direct șefului delegației mexicane, nu prin intermediul unui translator, și pe scurt specialiștilor.

Mexicanii au rareori tendința de a discuta detalii în plen. Șeful delegației mexicane va prezenta în linii generale fondul proiectului, folosind termeni clari, cuprinzători și va comunica aprobarea principiilor generale, fără a adopta o poziție fixă. Liderul delegației va fi capabil să afișeze o abordare detașată față de orice problemă spinoasă, pentru a evita neplăcerile.

Străinii nu trebuie să uite a satisface în permanență „onoarea națională” a mexicanilor. Mexicanii sunt descendenții aztecilor și știu totul despre putere și problemele legate de inferioritate/superioritate. Pot accepta superioritatea puterii celeilalte părți, însă nu trebuie niciodată să suporte umilințe. Pentru americani și pentru alte popoare acest lucru nu este întotdeauna simplu. Pentru că reputația trebuie păstrată cu orice preț, în timpul negocierilor vor trebui indicate niște porțiuni de scăpare precise.

Pentru mexicani principiile abstracte nu contează prea mult dacă ele contrazic sau intră în conflict cu opiniile unuia dintre liderii lor. Dacă vreți să-i convingeți pe mexicani să facă ceva, credibilitatea este cel mai puternic factor. Este puțin probabil că veți putea vorbi mai mult sau mai bine decât ei sau că veți câștiga apelând la trucuri.

Mexicanii nu respectă cu strictețe ordinea de zi și simt că pot discuta orice punct atunci când pare a fi oportun. Îi preocupă mai puțin complexitatea și rentabilitatea afacerii aflate în discuție, gândind mai mult pe termen lung. Pentru ei, succesul în afaceri înseamnă crearea unui număr mare de alianțe durabile și demne de încredere. Insistarea asupra termenelor-limită și asupra chestiunilor ultraamănunțite într-un contract înseamnă (pentru mexicani) lipsa încrederii.

Se pot obține avantaje când forțele celor două părți sunt aproximativ egale, iar liderului mexican îi este conferit statutul de *patrón*. Astfel, el va trebui să apeleze la arsenalul de amabilități, acordându-i „clientului” unele „privilegii”.

Maniere și tabuuri

Mexicanii sunt niște oameni deosebit de calzi și ospitalieri care nu se sfiesc să te invite la ei acasă, unde vei găsi relații foarte strânse de familie și o atmosferă etică fără echivoc, bazată pe principiile catolice. Tatăl este capul familiei, iar soția și copiii săi îi dau ascultare bucuroși; el îi este devotat în egală măsură și mamei sale. Femeile mexicane fac eforturi mari pentru a-și spori și conserva frumusețea remarcabilă, de obicei se machiază mai puternic decât europencele și se dau în vânt după bijuteriile din aur și argint. Ca și soții lor, poartă conversații animate și fermecătoare; la mexicani, contactul vizual este foarte puternic, iar gestică este în general extravertită. Distanța confortabilă este foarte mică, bărbații îndeosebi se îmbrățișează între ei (la fel procedează și cu străinii, când ajung să se cunoască), se bat pe spate cu afecțiune și se apucă de cot în semn de încredere. Cinează târziu; petrecerile de acasă sau de la restaurant se pot prelungi până la primele ceasuri ale dimineții.

O trecere în revistă a obiceiurilor mexicane nu ar fi completă fără a pomeni de *la mordida*. Deși mexicanii sunt foarte generoși față de oaspeții lor, desfășurarea afacerilor și obținerea de numeroase servicii sociale implică niște cheltuieli care în societățile nord-europene și americane sunt în mod normal preîntâmpinate. Funcționarii de stat, oficialitățile și poliția din Mexic sunt plătiți foarte prost și încearcă, de obicei, să-și mărească salariile acceptând ceea ce americanii numesc mită, pentru a înlesni acordarea de permise și alte servicii. Mexicanii consideră că aceste practici sunt absolut firești și rezonabile. Obiceiul se împacă bine atât cu bunăvoința spaniolă tradițională de a-i ajuta pe cei defavorizați („mila Domnului fie cu mine”), cât și cu precedentul istoric al sistemului aztec de a cere tribut. Străinii se întreabă nu dacă să

le plătească sau nu, ci cât să le plătească. Totul are un preț, indiferent că e vorba de obținerea unui contract guvernamental, de un permis de import sau de accesul rapid peste rând, într-un oficiu poștal. Mexicanii cunosc prețul corect și este mai înțelept să vă consultați cu ei.

Cum să te înțelegi cu mexicanii

Mexicanii sunt ușor de abordat atât timp cât nu uiți ce mult contează pentru ei onoarea personală și națională și îți dai silința să nu le strici reputația. Cei care știu cum să se poarte cu japonezii, nu vor avea probleme cu mexicanii. Totuși, este bine să manifestați dinamism în îmbunătățirea relațiilor.

Factorii esențiali sunt aceiași ca și în alte țări – învățați-le limba, studiați-le istoria, familiarizați-vă cu literatura și arta lor. În Mexic, aceste eforturi vă vor fi răsplătite din plin, deoarece muzeele, frescele, picturile, mozaicurile, arhitectura, muzica și baletul dețin bogății unice, ca să nu mai vorbim de construcțiile aztece și maiase. Vă puteți demonstra cunoștințele vaste despre splendorile imperiilor indigene, însă nu este recomandabil să insistați asupra unicității contopirii culturale, întrebându-i pe mexicani cât sânge aztec le curge prin vene. Deoarece în prezent indienii se află pe treapta de jos în ierarhia socială, chiar și un descendent al lui Montezuma în persoană ar ezita să-și revendice rudenia pe deplin îndreptățită. Alte subiecte care trebuie evitate sunt opiniile politice critice la adresa partidului majorității, corupția în cercurile înalte, masacrele și frământările din Chiapas și din alte regiuni asuprite și pierderea teritoriilor mexicane în favoarea SUA.

Brazilia

Brazilienii – singurul popor din America Latină care nu vorbește limba spaniolă (cu excepția lui Haiti) – au un comportament destul de diferit față de alți sud-americani deoarece patria lor este mai degrabă Portugalia decât Spania.

„Cucerirea” Braziliei de către portughezi a fost aproape caraghioasă prin dezinvoltura sa. Pedro Alvares Cabral a descoperit țara cu totul întâmplător în 1500, când se pare că s-a abătut de la cursul călătoriei sale spre India. Curtea portugheză a fost însă mai interesată să extragă mirodenii din Orient. Cu toate acestea, misionarii iezuiți și-au luat ocupația mai în serios. Au fost importați sclavi negri din Angola, iar indienii au fost înrobiți pentru a lucra pe plantațiile de zahăr. Coloniștii portughezi au conviețuit cu negrii și cu indienii, rezultând *mulattos* (mulatri) și respectiv *mamelucos* (mameluci). Astfel, descendența noii națiuni a fost rapid stabilită.

Populația variată, fără știință de carte, răspândită de-a lungul imenselor câmpii, platouri, râuri și jungle de pe coasta Atlanticului a făcut imposibilă guvernarea parlamentară ortodoxă. Monarhii și dictatorii au fost întotdeauna utili. Din fericire, mulți dintre aceștia au fost milostivi. Talentul portughezo-brazilian de a face compromisuri i-a permis în permanență poporului să facă toleranța și exploatarea compatibile. Regimul autocrat este acceptat împreună cu atașamentul față de constituționalism. Brazilienii sunt fericiți să fie brazilieni, crezând, implicit, în potențialul prolific al țării lor: „Țara noastră se dezvoltă peste noapte, când politicienii dorm”.

Cultura

Valorile

Vorbăreți

Emotivi

Flexibili

Ospitalieri

Evită neplăcerile

Exuberanți

Veseli

Nepunctuali

Teatrali

Optimiști

Orientați spre viitor

Cu orientare de grup

Exagerează

Nerăbdători

Le place că sunt brazilieni

Toleranți

Încalcă regulile
Au conștiință de clasă
Le plac muzica, dansul, petrecerile
Grandioși
Patrioți

Relații rasiale degajate
Inventivi
Nesupuși
Nebuni după fotbal

Concepte

Stilul de conducere

Brazilia este guvernată în esență de clasa aristocrată și de cea burghezo-aristocrată. Țara se luptă pentru democrație încă din 1986, anterior fiind dictatură militară. Meritocrația pătrunde treptat, însă va mai trece un timp până va fi pe deplin acceptată. Nepotismul este în continuare larg răspândit.

Statutul

Deși aparent Brazilia este străină de intoleranța rasială, este în mare măsură o societate a claselor. E suficient să examinăm componența organismelor guvernamentale. În Brazilia este încă important să provii dintr-o familie bună.

Statutul începe încet-încet să derive din succesul în afaceri și din influența politică.

Spațiul

Brazilienii au o distanță confortabilă foarte mică (80 cm, față de 1,2 metri la britanici) și sunt fericiți să lucreze unul în apropierea celuilalt. Sunt tactili, afectuoși și foarte extravertiți. Femeile se întâmpină aproape întotdeauna sărutându-se pe amândoi obraji, iar bărbații își strâng mâinile și se bat călduros pe spate.

Timpul

Brazilienii consideră că este nepoliticos să ajungi la timp la cineva care te-a invitat la el acasă pentru a servi cina împreună. Întâlnirile de afaceri rareori încep la ora programată și, de obicei, durează mult peste ora prevăzută, întârziind astfel toate întâlnirile ulterioare.

Factorii culturali ai comunicării

Modele de comunicare și utilizarea limbii

Volubili și guralivi peste măsură, brazilienii apelează la gesturi și la expresii ale feței pentru a-și sublinia punctul de vedere. Deși uneori par exagerat de emotivi, nu

intenționează decât să te faci să înțelegi că vorbele lor vin din inimă. Cu cât discursul lor este mai lung, cu atât simt că își consolidează loialitatea voastră, ca o temelie pe care pot construi tranzacții ulterioare și crea simpatii pe termen lung.

Tipul de ascultători

Datorită exprimării exuberante a brazilienilor, deprinderile lor de a asculta tind să fie oarecum dezordonate – își întrerup interlocutorul cu ideile lor, fiecare dorind să-și aducă o contribuție personală. Ei caută să-și formeze o impresie amănunțită despre vorbitor urmărindu-i mai degrabă mișcările, gesturile și prin contactul vizual decât ascultând cu atenție ceea ce spune. Capacitatea lor de atenție este relativ redusă.

Comportamentul la întâlniri și negocieri

Managerul brazilian își va tutui subordonații, însă discursul său este foarte dur. Portugheza vorbită de brazilieni, cu numeroasele sale terminații diminutive este perfectă pentru exprimarea emoțiilor și nuanțelor și pentru a atenua duritatea afirmațiilor.

Întâlnirile tind să fie dezordonate, chiar haotice, cu întreruperea permanentă a ordinii de zi, pe măsură ce participanții vin cu ideile lor creative. Brazilienilor le place să fie pe placul celorlalți și adesea le vor spune oamenilor ceea ce aceștia vor să audă, exagerând întrucâtva. Astfel, ei pretind că au o soluție pentru orice fel de probleme, când, în realitate, nu așa stau lucrurile. Preocuparea exagerată pentru siguranța locului de muncă îi face să ezite în a-și exprima propriile opinii dacă se tem că acestea vor fi în dezacord cu cele ale superiorilor lor. Își însușesc soluțiile facile, care le sunt la îndemână; urmarea o constituie adesea lipsa unei planificări pe termen lung.

Deși manifestă exuberanță și energie la începutul unui nou proiect, brazilienilor le lipsește perseverența în stadiul următor și se întâmplă în mod frecvent să-și lase proiectele nefinalizate, aparent fără a avea muștrări de conștiință. Entuziasmul de a iniția programe interesante nu este susținut de responsabilitatea de a obține rezultate. Americanii și nu numai ei consideră că brazilienii trebuie supravegheați și controlați permanent.

Maniere și tabuuri

Brazilienii tind să aibă o perspectivă foarte avangardistă, înlăturând ceea ce e vechi și luând-o mereu de la capăt, însă sunt tradiționaliști în ceea ce privește familia și obiceiurile sociale. Acceptă cu mare ușurință să-și facă cunoștințe noi.

Sunt generoși cu timpul lor (chiar prea generoși) și au tendința de a se concentra mai degrabă asupra procesului decât asupra produsului, ceea ce îi face adesea să piardă din vedere obiectivele. Preferă interdependența în afaceri și se așteaptă să primească ajutor în caz de nenorocire sau eșec. Companiile braziliene sunt în general paternaliste și iertătoare.

Cum să te înțelegi cu brazilienii

Încercați să nu răspundeți cu suspiciune la comportamentul cald al brazilienilor – ei se străduiesc să fie pe placul celorlalți și să-i mulțumească ori de câte ori e posibil. Dacă sunteți rigizi și formali, îi veți deruta.

Brazilienii excelează ca „invadatori ai spațiului” – nu vă schimbați locul dacă un brazilian se așază pe o canapea de trei locuri ca a patra persoană! Deoarece sunt peste măsură de tactili, acceptați cu grație atingerea ușoară pe spate și îmbrățișarea lor călduroasă. Nu vă enervați din cauza lipsei lor de punctualitate. Rețineți că o întârziere de 15–30 de minute nu înseamnă nimic în Brazilia. În această societate atât de deschisă și total neprotocolară, unui străin îi este foarte greu să-i supere cu ceva pe brazilieni.

Nu vă sfițiți să le acceptați invitația de a participa la unele activități sociale – este o cale ideală de a vă cunoaște omologii și se va dovedi o experiență valoroasă pentru voi.

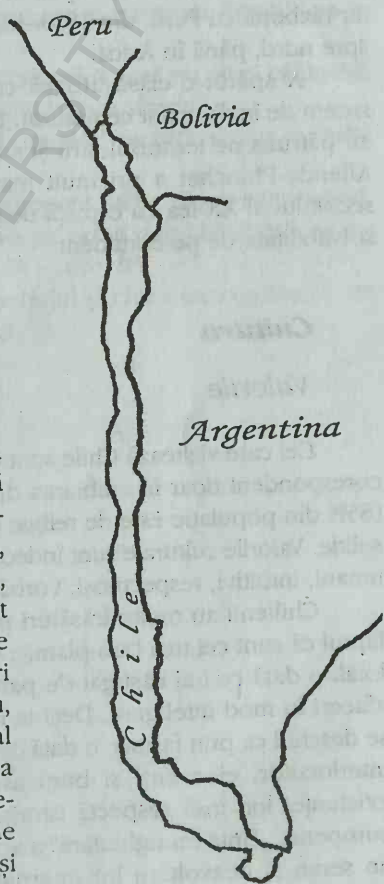
Brazilienii întâmpină adesea dificultăți în a se ridica deasupra egalilor lor, chiar și cei mai talentați având nevoie de încurajări frecvente și de instruire permanentă pentru a avansa în carieră. Nu excelează în a-și asuma responsabilitatea – americanii consideră că e nevoie în permanență să le câștige treptat încrederea. Trebuie să le arătați întotdeauna că aveți un suflet mare și că vă pasă de problemele lor personale precum și de eficiența lor la serviciu. Uneori este recomandabil să le arătați că și voi aveți probleme personale și să le cereți sfatul (într-un context brazilian). Arătați-vă tot timpul afecțiunea față de Brazilia.

Chile

Chile are o formă curioasă, fiind o fâșie lungă și îngustă de teren. Aruncând o privire asupra unei hărți a Americii de Sud observăm că Chile pare să fie împinsă în Oceanul Pacific de o Argentina mai vântoasă, la fel cum Norvegia pare să fie înghesuită în Marea Nordului de o țară cu mult uscat ca Suedia. Atât Norvegia, cât și sudul Chile au, la vest, linii de țărm scufundate, cu o serie de fiorduri care fac uscatul să arate ca și cum s-ar îneca.

Dezavantajați de terenul dificil – munți nelocuibili, deșerturi și păduri subtropicale – chilienii și-au mărit opțiunile la maximum exploatând o varietate de resurse terestre și exportându-le intens în trei direcții diferite – Asia, America de Nord și Europa.

„Bariera Anzilor“ a redus efectiv interacțiunea statului Chile cu propriul său continent. Deși importă substanțial din Argentina, Brazilia și Mexic, principalele sale destinații pentru export sunt Japonia, SUA, Marea Britanie, Brazilia, Coreea de Sud, Germania și Taiwan, în această ordine. Chile a fost denumită „Tigrul sud-american“ și, deși exporturile sale sunt slabe comparativ cu ale celor patru tigri asiatici, ea oferă clienților săi rezerve vitale de cupru, aluminiu, nitrați, litiu, iod, borax și seleniu. Este al nouălea mare producător de aur din lume. Chile și-a asigurat o poziție importantă în exportul de cherestea, fructe proaspete, făină de pește, somon de crescătorie (către Japonia), multe alte alimente și produse agricole, dobândindu-și un renume în producerea de vin de înaltă calitate la un preț scăzut. SUA și Marea Britanie sunt principalii cumpărători, însă vinul chilian aduce prejudicii substanțiale piețelor de vin din Scandinavia, Germania, Olanda și chiar Japonia.



Rolul activ pe care-l joacă Chile în comerțul mondial este favorizat într-o oarecare măsură de reputația sa de țară stabilă, în comparație cu multe alte țări din America Latină. Această stabilitate nu este nicidecum de dată recentă. Pedro Valdivia, exploratorul spaniol care a întemeiat orașul Santiago de Chile în 1541, printr-o distribuire inteligentă a pământului, a pus bazele oligarhiei chiliene care, după dobândirea independenței, a dominat istoria chiliană până în secolul al XX-lea. Până în 1850, Chile devenise principala putere de pe coasta Pacificului. Un număr mare de germani au imigrat în Chile pentru munca forestieră, iar mercantili pionieri britanici s-au stabilit în portul Valparaiso.

Lupta dusă de Chile pentru a-și dobândi independența de sub dominația Spaniei a produs mai puține perturbări decât în majoritatea statelor americane de origine spaniolă, iar clasa moșierilor și-a menținut regimul autocrat până la războiul civil de scurtă durată din 1891. Capitalul britanic a sprijinit dezvoltarea deșerturilor din nord, iar războiul cu Peru, din 1880-1881 a oferit statului Chile posibilitatea de a se extinde spre nord, până în Arica.

A apărut o clasă urbană care cerea insistent o guvernare parlamentară și un sistem de învățământ centralizat. Imigrația a devenit mai selectivă, numeroși specialiști au pătruns pe teritoriul țării și s-au amestecat cu elita aristocrată spaniolă. Perioada Allende-Pinochet a pricinuit mari frământări sociale, însă Chile a abordat finalul secolului al XX-lea cu o piață deschisă, un regim democratic și cel mai mare grad de solvabilitate de pe continent.

Cultura

Valorile

Cei care vizitează Chile sunt uimiți de atmosfera europeană a țării care își găsește corespondent doar în ambianța din Buenos Aires. Moștenirea spaniolă este evidentă (85% din populație este de religie catolică), iar legăturile cu germanii și britanicii sunt solide. Valorile culturale sunt îndeosebi hispanice. Chilenii sunt extravertiți, emoționali, umani, intuitivi, respectuoși, vorbăreți, au personalitate, sunt demni și sensibili.

Chilienii au multe trăsături pozitive, dintre care deloc lipsit de importanță este faptul că sunt cei mai bun-platnici dintre toți sud-americanii. Sunt bine educați, foarte loiali o dată ce i-ai câștigat de partea ta și au o concepție pragmatică despre a face afaceri în mod inteligent. Deși la început nu sunt prea direcți și își ascund opiniile, se deschid ca prin farmec o dată ce au stabilit relații de prietenie cu cineva. Sunt niște interlocutori elocvenți și buni ascultători. Mândria națională este o constantă a existenței lor, însă respectă istoria și realizările altor popoare, în special ale celor europene. „Ținta triumfiulară“ a activității lor comerciale – Asia, Europa și SUA – este un semn al dezvoltării lor internaționale și al talentului lor de a privi lucrurile în perspectivă. Deși NAFTA și MERCOSUR reprezintă niște relații importante, dorința lor de a păstra puternice legături europene este semnificativă, ca și înțelegerea faptului că poziția lor geografică (ca și în cazul Australiei) oferă ocazii de câștig în zona Asia-Pacific.

Cum să te înțelegi cu chilenii

- ◆ Nu faceți comparații frecvente cu Argentina. Sunt două popoare diferite, separate de una dintre cele mai impunătoare bariere naturale din lume (Anzii). Între chileni și argentinieni au existat fricțiuni istorice considerabile. Chilenii sunt mândri de economia lor.
- ◆ În calitate de investitor străin sau manager arătați-vă preocuparea pentru bunăstarea țării și a chilenilor pe care îi conduceți sau cu care tratați.
- ◆ În afaceri, fiți înțelegători și amabili, în special față de cei mai puțin norocoși decât voi.
- ◆ Rețineți preocuparea chilenilor pentru siguranța locului de muncă. Dați-le asigurări ori de câte ori este posibil.
- ◆ Rețineți că politețea înnăscută a chilenilor îi determină adesea să spună exact lucrurile pe care ați vrea să le auziți. Adevărul este oarecum flexibil, ca în multe societăți latine.
- ◆ Profitați de imaginația bogată și vizionară a chilenilor, însă nu uitați că uneori le lipsește responsabilitatea de a duce lucrurile la bun sfârșit.
- ◆ Împărtășiți-le entuziasmul pentru literatură, muzică, pictură și alte realizări artistice.
- ◆ Ca și argentinienii, ei se consideră cei mai europeni de pe întreg continentul. Profitați de pe urma acestei concepții și de pe urma disponibilității de a-i înțelege pe ceilalți.
- ◆ Arătați respect pentru (și bucurați-vă de) peisajul și clima extraordinare, de mâncarea bună și de vinul grozav din Chile!

Epilog

Dobândirea înțelegerii

Schimbarea perspectivei în ceea ce privește strategia managementului internațional

Schimbările politice survenite în ultimii ani în Europa și în alte părți ale lumii au fost oarecum surprinzătoare prin caracterul lor imprevizibil și amplitudinea lor. Schimbarea radicală a concepției, care s-a produs rapid în Cehoslovacia, România și fosta Germanie de Est, creșterea încrederii în sine, evidentă în Ungaria și Polonia, apropierea incredibilă dintre SUA și Rusia, recăștigarea independenței de către republicile baltice, toate acestea sunt semnele unei transformări globale apărute la nivelul alinierilor ideologice și al alianțelor de lungă durată.

Însă aceste evoluții politice și militare nu sunt altceva decât simptomele unor schimbări mult mai profunde, care nu pot fi controlate de politicieni, guverne și organizații internaționale. Forțele care controlează aceste procese sunt de factură nouă. Revoluția industrială a avut un impact covârșitor asupra societății, dar pe noi nu ne-a copleșit niciodată. O invenție a atras după sine o alta, iar sistemul capitalist a organizat fondurile, forța de muncă și tehnicile de producție necesare acestui proces. Revoluția tehnologiei informației ne-a pus pe toți în încurcătură. Ne sunt la îndemână prea multe informații, care vin cu viteză prea mare din prea multe surse.

Afacerile moderne au acces mai rapid la mai multe informații ca niciodată, însă până când acestea sunt „cernute” și analizate, codificate, prelucrate și introduse în sistem, până când managerii și membrii consiliului de administrație iau o hotărâre cu privire la impactul și implementarea acestora, acestea sunt deja perimate.

În plus, sistemele de gestionare a informației sunt adesea deficitare. Informațiile provenite din emisiunile de știri, televiziune, presă, chiar și de la agențiile de știri, sunt deseori părtinitoare sau măcar aseasonate de către sursă. Persoanele aflate în vârful piramidei conducerii nu știu exact încotro să o apuce, nu sunt informați la timp, se confruntă cu tot felul de contradicții, cum ar fi centralizarea și descentralizarea concomitente, lucru în echipă versus inițiativă, consens versus viteză de decizie etc.

În afară de schimbările ireversibile produse de explozia informațională și dictatura computerelor, mai există și alte curențe care ne poartă de colo-colo, fără a ne putea împotrivi: progresele incredibile înregistrate în medicină, efectul de seră și modificările climaterice, evoluția implacabilă a științei, exterminarea a sute de specii, efortul conștientizării problemelor ecologice, prăbușirea comunismului și forța în ascensiune a islamului. Adăugați la acești factori reunificarea și puterea înfloritoare a Germaniei, perspectiva apariției, în secolul al XXI-lea, a unui club economic în bazinul

Pacificului, eliminarea majorității companiilor mici, mijlocii și chiar a celor mari de către giganții multinaționali, câteva personaje imprevizibile ca marile puteri exportatoare Taiwan și Singapore – și nu e de mirare că planificarea unei strategii globale nu stă în puterea mării majorității a managerilor și a liderilor din domeniul afacerilor din ziua de azi.

În plus, consilierii consacrați în domeniul managementului ne spun că o companie cu cât este mai mare, cu atât mai dificilă va fi comunicarea internă și externă, cu atât mai greoaie va fi luarea deciziilor și cu atât mai haotică organizarea. Cu toate acestea, cu cât conglomeratul este mai mare, va avea și o piață internă pe măsură, cu atât mai mare va fi necesitatea sa de a se extinde, de a exporta și de a se impune în străinătate. În a doua parte a secolului al XX-lea am asistat la preluări de firme, fuzionări și achiziționări la un nivel nemaîntâlnit până în prezent, iar tendința este ca și cele mai mari companii naționale să fuzioneze dacă nu vor să devină insignifiante. Marile bănci au început să se grupeze câte două, trei. Sanwa și Dai-Ichi Kangyo au devenit cele mai mari bănci din lume în urma fuzionării.

Firma Ford a cumpărat în forță dreptul de fabricare a automobilelor Jaguar, Toyota și Nissan în Anglia, Deutsche Bank deține un procent important din acțiunile Mercedes, IVECO a rezultat în urma fuzionării companiilor de autocamioane Fiat, Magirus-Deutz și Unic, AT&T a încercat o cooperare cu Olivetti, chiar și companiile finlandeze Kone, Nokia și Huhtumaki au devenit conglomerate internaționale.

Cât de pregătite sunt companiile pentru integrarea globală? Dacă soluția o constituie sinergia culturală, știm, oare, să o înfăptuim? Care este calea de urmat?

Interdependența națiunilor devine și ea tot mai clară pe zi ce trece. Liderii se află în centrul unui dialog permanent pentru obținerea securității reciproce, diminuarea tensiunii și a confruntării, ținerea sub control a amenințării nucleare și creșterea generală a nivelului de trai.

La nivel de afaceri, interdependența globală se dezvoltă rapid. Uniunea Europeană încearcă să creeze o piață egală ca mărime cu cea a SUA. Japonia depinde de Orientul Mijlociu în ceea ce privește petrolul și de SUA pentru a-și vinde produsele. Rusia are nevoie de grânele americane și argentinieni. Țări precum Italia, Anglia și Coreea, cu puține resurse naturale, se bazează pe industria manufacturieră și pe exporturi. Țări mici precum Finlanda, Danemarca și Singapore dezvoltă industrii-nișă cu produse de înaltă calitate pentru a asigura menținerea nivelului de trai ridicat pe care l-au atins. Țările care nu fac parte din nici unul dintre marile blocuri economice caută cu disperare să-și găsească un loc în cadrul acestora. Țări ca Noua Zeelandă și Australia, izolate geografic, se confruntă, în acest sens, cu probleme tot mai mari.

În ceea ce privește cooperarea regională, nu există un exemplu mai bun decât colaborarea și bunăvoința evidente în regiunea nordică, unde suedezii, danezii, norvegienii scandinavi și islandezii întrețin relații cordiale și reciproc avantajoase cu finlandezii altaici. Deși se uită deseori chiorăș unii la alții, nu este nici o îndoială că factorul care stă la baza înțelegerilor dintre scandinavi și finlandezi este bunul-simț. Restul Europei ar face bine să ia aminte!

Europenii alcătuiesc o mare, fascinantă, talentată și originală familie. Din păcate, cum se întâmplă și în familiile reale, au și ei perioade mai bune și mai rele, toane, conflicte, simpatii și antipatii. Însă, oricât de pătimași și certăreți ar fi aceștia, pot forma

totuși o familie formidabilă. Nordicii calmi, disciplinați au demonstrat ce poate face coeziunea regională. Britanicii, olandezii și germanii sunt la fel de calmi și organizați, fiind capabili să coopereze. Francezii sunt vizionari, italienii au fler și, dacă sunt puși în valoare, dovedesc o mare energie. România, Polonia și Ucraina dispun de un potențial agricol uriaș. Cehii și ungurii sunt bine informați, inventivi și deosebit de capabili.

Nu se poate ști cu exactitate ce mărime, alcătuire și caracter politic va avea în final Uniunea Europeană. Realizarea acesteia din punct de vedere economic, monetar, politic, militar și al integrării culturale va fi inevitabil lentă, frustrantă și dureroasă. Să nu uităm că SUA, așa cum este azi, omogenă și puternică, a avut nevoie de aproape 150 de ani pentru a deveni o putere unită, hotărâtă – în care toți oamenii vorbesc aceeași limbă!

Însă unită sau nu, Europa este acolo – și are mai multe atuuri. În primul rând, este mare. Rusia europeană nu poate fi exclusă la nesfârșit din Uniune: ea înseamnă o piață de 750 de milioane de oameni. Ea dispune, totodată, de o forță de lucru considerabilă. Europeanii sunt educați: 17 dintre cele 23 de țări din lume cu oamenii cei mai culti se află în Europa. SUA și Japonia sunt țările cu cele mai dezvoltate economii din lume, însă Europa se află pe locul 6 în acest clasament. În ceea ce privește PIB-ul pe cap de locuitor și puterea de cumpărare, țările europene ocupă 14 locuri într-un clasament de 20 de țări. Datoria națională este foarte mică (numai 6 locuri din 40, 5 dintre acestea fiind țări foste comuniste).

SUA și Japonia, în prezent lideri incontestabili în ceea ce privește producția și finanțele, iau Europa foarte în serios. Ambele au investit puternic în continentul european și și-au creat baze puternice în interiorul Pieței Unice. Londra este gazda celor mai sofisticate instituții financiare din lume. Rotterdam este cel mai mare port. Mecanismele și instrumentele de precizie germane și elvețiene nu au rival.

Cu toate acestea, dacă ne gândim la un model managerial pentru secolul al XXI-lea, nu putem ignora sistemele japoneze. Japonezii nu își atribuie rolul de profesori sau mentori, însă într-o epocă în care proprii noștri analiști pledează pentru lucrul în echipă în defavoarea individualismului, pentru colaborare și fuziune în defavoarea competiției, asistăm la o trecere de la cultura occidentală la cea orientală. Explicația ar fi că modelul asiatic se potrivește acestei epoci. Succesul de care se bucură în prezent Japonia, Coreea, Taiwan, Singapore, Hong Kong și China sugerează acest lucru. Indonezienii, malaezienii și thailandezii le urmează. Este interesant de remarcat faptul că japonezii (cu siguranță bine organizați, regulamentari, disciplinați) acceptă și cred că ne este rezervat un scenariu dezordonat, cu schimbări rapide, cu care va trebui să ne descurcăm.

Situația nu este chiar atât de rea. Lumea se zbate sub amenințarea războiului, a disensiunilor politice, a prosperității inegale, a nesiguranței zilei de mâine, a lipsei de moralitate, a transformărilor complexe; avantajul este că se prefigurează șanse tot mai mari pentru obținerea dreptății sociale, a păcii mondiale și a dezvoltării pentru toți. Numeroase tehnologii noi sunt disponibile pe scară largă, mobilizarea forței de muncă se face tot mai ușor, iar în rândul noilor generații apar oameni care dovedesc forță morală, dorință de pace și conștiință ecologică.

Cum putem traduce în fapte ideile bune? Din studiul modelelor bune reiese că între lucrul în echipă și pregătirea oamenilor există o diferență enormă, de pildă atmosfera plăcută de lucru este omniprezentă în Scandinavia. Managerii trebuie să aibă abilități multinaționale. Vor trebui să lucreze cot la cot cu multe naționalități în satul global din secolul al XXI-lea. Vor trebui să-i înțeleagă, să le vorbească, să coopereze cu ei, să-i dirijeze, să nu piardă în fața lor și cu toate acestea să-i agreeze și să-i laude. În aceasta vor consta transformările noastre culturale.

Directorii multiculturali

În această carte am discutat fenomenul **miopiei culturale** – modul în care etnocentrismul ne leagă la ochi într-atât încât nu mai distingem particularitățile izbitoare ale propriei noastre structuri culturale, făcându-ne să credem că alte culturi se abat de la normal. Pentru unele societăți puternice, încrezătoare în succesul lor istoric sau în măiestria lor (SUA, Franța), de la miopia culturală la imperialismul cultural nu e decât un pas. De la înălțimea autorității lor, americanii și cuceritorii britanici, francezi și spanioli nu au ezitat să instaureze politici și reguli pe măsura propriilor lor valori culturale și nu a celor ale „supușilor” lor. Imperialismul economic din vremurile noastre nu a redus prea mult această tendință, complicată și mai mult de dorința companiilor naționale de a impune culturi colective puternice (globale).

Afirmam mai devreme că nu vom ajunge niciodată să-i înțelegem pe deplin pe „ceilalți”, mai cu seamă dacă factorii care ne despart – limba, geografia și ideologia – au impus o distanță. În cel mai bun caz putem spera că vom dobândi o orientare care să ne permită să pornim într-o direcție care va micșora breșa de comunicare dintre noi și partenerii noștri. Toți suntem absorbiți de prejudecăți – suntem supuși unei **dinamici naturale a părtinirii**. Nu putem începe o evaluare sau o apreciere a altora fără a porni de la o acutizare a propriei conștiințe de sine.

Gama comportamentală

Fiecare dintre noi își are locul său într-o gamă comportamentală complicată, cu extreme amănitoare de grosolanie și politețe, violență și bunătate, umilință și înfumurare și o sumedenie de alte dimensiuni comportamentale. Îi percepem și îi judecăm pe ceilalți din acel punct al gamei în care suntem înrădăcinați. Avem o perspectivă relativă, incompletă. Dacă suedezii îi privesc pe ceilalți prin ochelari cu lentile albastre și galbene nu vor reuși să-i perceapă, pe ei sau manierele acestora, în adevărata lor lumină. Își închipuie că toți italienii sunt niște nevrotici afectați și că americanii individualiști nu manifestă respect pentru consensul suedez atât de prețuit. Americanii îi privesc pe japonezi cu ochi „vicieni”, iar aceiași japonezi îi consideră pe spanioli nepoliticoși pentru că aceștia în permanență „se zgâiesc”. Calea spre înțelegerea de sine va pune în discuție multe dintre acele valori care v-au fost inoculate în copilărie. Este, oare, înțelept pentru un finlandez sau un britanic să nu se piardă niciodată cu firea? Dăunează puțină simpatie italiană? Nu ar fi mai bine dacă germanii sau japonezii

– extrem de serioși la întâlniri – ar glumi în stilul americanilor? Nu ar putea francezii, obsedați de logică, să simtă forța intuiției japoneze sau americane? Ce este atât de deosebit la onoarea spaniolă? De ce tăcerea e neapărat de aur? Dacă nu-i poți cere unui prieten (sau unei rude) să-ți facă un serviciu în afaceri, atunci la ce sunt buni prietenii și rudele?

O dată ce ne dăm seama că multe dintre prețioasele valori sau concepții fundamentale ne-au fost inoculate de o comunitate părtinitoare care reprezintă, probabil, numai un procent foarte mic din opinia internațională, având o concepție de viață foarte limitată sau îngustă, ne va fi mai ușor să acceptăm că opiniile și manierele altora ne sunt cel puțin egale dacă nu cumva uneori superioare.

Înlăturarea propriilor bariere

Dacă vom fi în stare să ne privim, pe noi sau cultura noastră, din afară și, prin urmare, să gândim mai obiectiv, avem șanse mari de a înlătura anumite bariere culturale care ne împiedică să avem acces la gândurile sau la personalitatea celorlalți. Finlandezii trebuie să renunțe la timiditatea excesivă, la modestia stângace și la neîncrederea față de cei care vorbesc repede. Japonezii trebuie să se debaraseze de politețea lor exagerată dacă tot ce rezultă în final este ceva ininteligibil. Francezii trebuie să se elibereze de sentimentul superiorității lor intelectuale, iar germanii trebuie să-și dea seama că acel cult al eficienței nu e totul pe lume și ar putea avea efecte contraproductive. Americanii trebuie din când în când să înțeleagă că sunt niște persoane insensibile, pragmatice (le stă capul numai la dolari) care ridică bariere, adesea printr-o franchețe bine-intenționată sau printr-o familiaritate exagerată. După cum oamenii sunt șocați când se văd într-o înregistrare video jucând golf sau tenis („Doamne, chiar așa arăt?”), pot înțelege din pregătirea interculturală că, tot astfel, în ochii altcuiva pot părea stângaci sau inacceptabili.

Empatia

O mai bună autoevaluare și eliminarea principalelor stereotipuri culturale ne vor ajuta să facem ultimul pas spre atingerea armoniei – manifestarea empatiei față de cealaltă parte. **Simpatia** se bazează pe asemănările culturale – suedezii cu danezii, italienii cu spaniolii. **Empatia** se bazează pe acceptarea diferențelor și utilizarea lor cu folos. Japonezii ar putea ajunge să accepte că stilul direct al americanilor este, în definitiv, cinstit. Americanii ar putea sesiza că amabilitatea exagerată a japonezilor este, la urma urmei, mai bună decât ostilitatea. Dacă un italian vrea să vorbească 90% din timp cu un finlandez, cui i-ar conveni să tacă (în Finlanda tăcerea este amuzantă) când amândoi ar putea să fie fericiți și să facă ce știu mai bine? Stilurile diferite de dezbatere pot fi puse de acord dacă obiectivele comune sunt clar evidențiate.

Armele empatiei sunt:

- ♦ tactul
- ♦ umorul

- ◆ sensibilitatea
- ◆ flexibilitatea
- ◆ compromisul
- ◆ politețea
- ◆ calmul
- ◆ căldura
- ◆ răbdarea
- ◆ pregătirea pentru discuție
- ◆ dorința de a clarifica obiectivele
- ◆ respectarea protocolului celorlalte părți
- ◆ grija de a evita factorii iritanți
- ◆ ascultarea cu atenție a celuilalt
- ◆ inspirarea încrederii
- ◆ mai presus de toate, străduința permanentă de a vedea lucrurile din punctul de vedere (cultural) al celuilalt.

Acesta este profilul negociatorului internațional. Efectele secundare minore, precum contactul vizual, ținuta, spațiul personal și eticheta sunt și ele importante, însă factorul primordial este capacitatea de a descifra natura umană în esența ei (în care pot avea încredere toți) și care dintre obiceiurile culturale învățate vor determina variații ale comportamentului uman, prin urmare trebuie să le recunoaștem, să le acceptăm și să ne adaptăm la ele.

Însă procesul adaptării este plin de dificultăți. Suedezii și finlandezii tăcuți și introverțiți refuză să iasă din cochilia lor de reticență pentru a-și deschide sufletul, timp de o seară, în fața italienilor vorbăreți. Ei consideră că excesul de exuberanță duce la pierderea identității. Cu toate acestea, introverțiilor le este mai ușor să construiască punți de legătură cu cei extravertiți decât invers, deoarece modelul de gândire nordic rămâne opac pentru mediteraneeni.

Cultura este destinată succesului și supraviețuirii – dacă suntem vii, sănătoși și solvabili avem motive întemeiate să credem în propria noastră formulă. Piedicile temporare sau, în anumite cazuri, eșecurile revoltătoare pot zădărnici această încredere. Înfrângerea umilitoare suferită de Japonia în 1946 i-a făcut pe numeroși japonezi, în special pe cei tineri, să copieze diverse aspecte ale culturii americane. Însă anumite caracteristici ale comportamentului japonez nu au putut fi adaptate. În Japonia, bărbații nu le dau raportul femeilor, indiferent de sistemul administrativ instaurat de americani.

În ce măsură ar trebui să încercăm să-i schimbăm pe alții, dacă suntem de părere că avem o cultură superioară? Un răspuns sigur ar fi că nu ar trebui, punându-ne astfel la adăpost de acuzația de imperialism cultural. Însă pot apărea conflicte de ordin moral. Dacă trăim într-o societate în care există regula de a-ți bate soția, ar trebui să dăm sfaturi, să ne conformăm sau să ne adaptăm?

Este important să analizăm îndeaproape natura conflictelor. Dincolo de tipul moral evident menționat mai sus, se nasc alte conflicte reale din convingerile filosofice, religioase, chiar și politice adânc înrădăcinate. Astfel, concepțiile islamice referitoare la alcool, carnea de porc și statutul femeii sau atitudinea chinezilor față de inegalitățile fundamentale dintre oameni vor continua să fie în contradicție cu atitudinile occi-

dentale percepute de noi ca fiind mai tolerante și umanitare. Asemenea concepții fundamentale sunt atât de bine susținute în societățile respective, încât suntem sfătuiți serios să nu insistăm în a le schimba, pentru că schimbările nu pot veni decât din interior. De fapt nici nu prea ne încumetăm.

Un alt tip de contradicție este pseudoconflictul, ceea ce înseamnă că unele aspecte ale comportamentului cuiva ne irită, ne uimesc sau chiar ne jignesc și nu prețuim a le condamna (vehement sau mai ponderat) fără a încerca realmente să le încadrăm în context. Percepem mentalitatea *mañana*, pedanteria elvețiană și zâmbetul fictiv al asiaticilor ca fiind în esență negative, în loc de a încerca să plasăm aceste calități în cadrul firesc al comportamentului cultural. Pseudoconflictul echivalează cu neînțelegerea sau cu pasiunea exagerată pentru stereotipuri.

Nu putem exista fără tipare – ele ne oferă puncte de referință în stabilirea comportamentului față de străini. Minte are tendința de a simplifica sentimentele complexe și atitudinile, inclusiv pe ale noastre. În vederea înțelegerii interculturale trebuie să învățăm să valorificăm stereotipurile, adică să maximizăm și să apreciem valorile pozitive pe care le percepem, să minimalizăm și să nu luăm în serios lucrurile contradictorii sau negative. Este posibil să realizăm niște încadrări mai corecte în tipare, de pildă: suedezii sunt deseori reci și formali, însă ascund, sub aparența timidă, un fel de disperare de a-și dovedi căldura și loialitatea. Germanii șochează adesea prin critica directă, fără menajamente, însă ei consideră de fapt că e spre binele tău – te ajută să-ți îmbunătățești comportamentul! Avem tendința de a folosi stereotipia în exces în condiții de stres. Stresul scoate și el în evidență propriile caracteristici culturale, așa încât se formează un cerc vicios. Conflictele stresante din cadrul negocierilor îi determină pe americani să vorbească mai tare, pe sud-americani să gesticuleze, pe japonezi să amuțească, pe germani să protesteze în numele dreptății și pe francezi să-și reafirme poziția cu o logică glacială. În lipsa stresului, americanii sunt prietenoși și generoși, sud-americani afectuoși, japonezii amabili, germanii corecți, iar francezii fermecători.

Autocritica, evitarea factorilor iritanți și a stresului, evaluarea mai corectă a persoanelor, tactul, toleranța, adaptarea fără ca acest lucru să însemne sacrificarea propriei integrități, studierea aprofundată a culturii, istoriei și limbii partenerului – toate acestea sunt resurse la care trebuie să apelăm când culturile se ciocnesc.

Ne putem îmbogăți propria existență asimilând anumite trăsături ale altor culturi – nu le vom schimba prin forțele proprii. Până acum, istoria le-a permis culturilor care nu au avut de îndurat ocupația militară să prospere, să supraviețuiască, să lanțezească sau să se atrofieze în ritmul lor, indiferent dacă aceasta însemna persistență sau declin. Rămâne de văzut dacă noile forțe reprezentate de galopanta tehnologie a informației, globalizarea rapidă a afacerilor și țările, și economiile gigantice aflate într-o competiție acerbă vor duce la distrugerea culturilor neînsemnate sau slăbite, care se vor dovedi incapabile să se adapteze la schimbările cu adevărat dinamice din secolul al XXI-lea.

Bibliografie

- Axtell, Roger E. ed. (1985), *Do's and Taboos Around the World*, redactată de The Parker Pen Company.
- Barzini, Luigi (1964), *The Italians*, Londra, Hamish Hamilton.
- Berry, Michael (1992), *Know Theyself and the Other Fellow Too: Strategies for Effective Cross-Cultural Communication*, Institutul pentru Studii Europene.
- Bradnock, Robert și Roma eds (1995), *India Handbook*, împreună cu Sri Lanka, Bhutan și Ins. Maldives, Bath, Trade & Travel Publications.
- Condon, John C. (1985), *Communicating with the Mexicans*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Dahl, Oyvind, *Malagasy and Other Time Concepts and Some Consequences for Communication*, Centre for Intercultural Communication.
- Fieg, John Paul (1989), *A Common Core: Thais and Americans*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Fisher, Glen (1980), *International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Furnham, Adrian și Bochner, Stephen (1986), *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*, Methuen.
- Gochenour, Theodore (1990), *Considering Filipinos*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Hall, Edward T. și Reed Hall, Mildred (1983), *Hidden Differences, Studies in International Communication: How to Communicate with the Germans*, Hamburg, Stern Magazine/Gruner & Jahr.
- Hall, Edward T. și Reed Hall, Mildred (1990), *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Hampden-Turner, Charles și Trompenaars, Fons (1993), *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and The Netherlands*, New York, Doubleday.
- Harris, Philip R. și Moran, Robert T. (1979), *Managing Cultural Differences: High-Performance Strategies for Today's Global Manager*, Houston, Gulf.
- Hendry, Joy (1993), *Wrapping Culture: Politeness, Presentation, and Power in Japan and Other Societies*, Oxford, Clarendon Press.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park, CA, Sage.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Holden, Nigel J. (1992), *Management, Language and Eurocommunication, 1992 and Beyond*, Institutul pentru Studii Europene.

- Hu, Wenzhong și Grove, Cornelius, L. (1991), *Encountering the Chinese: A Guide for Americans*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- James, Clive (1991), *Brrm! Brrm! or The Man from Japan or Perfume at Anchorage*, Londra, Pan.
- Kawasaki, Ichiro (1969), *Japan Unmasked*, Rutland, Vermont/Tokyo, Charles E. Tuttle.
- Kulke, Hermann și Rothermund, Dietmar (1986), *A History of India*, Croom Helm, Australia.
- Kusy, Frank (1987), *Cadogan Guides – India: Kathmandu Valley-Nepal*, Old Saybrook, CT, Globe Pequot Press.
- Lanier, Alison R. (1990), *The Rising Sun on Main Street: Working with the Japanese*, Morrisville, PA, International Information Associates.
- Lehtonen, Jaakko (1990), *Kultur, Sprak och Kommunikation*, University of Jyvaskyla Press.
- Lewis, Richard D. (1993), *Finland, Cultural Lone Wolf*, Otava.
- Mole, John (1995), *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in Europe*, Londra, Nicholas Brealey.
- Morris, Desmond (1985), *Bodywatching, A Field Guide on the Human Species*, Londra, Jonathan Cape.
- Nurmi, Raimo (1986), *A Cross Cultural Note on Australian and Finnish Values*, Deakin University.
- Nurmi, Raimo (1989), *Management in Finland*, Turku Commercial High School.
- Nydell, Margaret K. (1987), *Understanding Arabs: A Guide for Westerners*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Peers, Allison E. (1992), *Spain: A Companion to Spanish Studies*, Londra, Methuen.
- Phillips-Martinsson, Jean (1991), *Swedes as Others See Them: Facts, Myths or a Communication Complex?*, Lund, Studentlitteratur.
- Rearwin, David (1991), *The Asia Business Book*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Reischauer, Edwin O. (1977), *The Japanese*, Cambridge, MA, Belknap Press.
- Richmond, Yale (1992), *From Nyet to Da: Understanding the Russians*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Sapir, Edward (1966), *Culture, Language and Personality, Selected Essays*, Berkeley și Los Angeles, University of California Press.
- Sinclair, Kevin împreună cu Wong Po-ye, Iris (1991), *Culture Shock! China*, Londra, Kuperard.
- Stewart, Edward C. și Bennett, Milton J. (1991), *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Storti, Craig (1989), *The Art of Crossing Cultures*, Yarmouth, ME, Intercultural Press.
- Tan, Terry (1992), *Culture Shock! Britain*, Londra, Kuperard.
- Trend, J.B. (1957), *Nations of the Modern World: Portugal*, Londra, Ernest Benn.
- Trompenaars, Fons și Hampden-Turner, Charles (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, ediția a doua, Londra, Nicholas Brealey.
- Wanning, Esther (1991), *Culture Shock! USA*, Londra, Kuperard.
- Whorf, Benjamin Lee (1956), *Language, Thought and Reality*, Cambridge, MA, Massachusetts Institute of Technology Press.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

12270/05
15

ENCICLOPEDI NICULESCU



Richard Lewis oferă un ghid practic destinat dialogului între culturi, explicând în ce fel propria cultură și propriul limbaj influențează modul în care ne organizăm, gândim, simțim și răspundem, pentru a sugera apoi metode generale și specifice prin care ne putem face simțită influența în cadrul diversității culturale.

Cartea abordează diverse probleme, de la diferențele de etichetă și limbaj corporal, până la noile metode din domeniul managementului mondial și al team-buildingului, cu o referire specială la zone geografice precum Rusia, China și Orientul Îndepărtat.



Citim.
Știm.

ISBN 973-568-836-9



9 789735 688363